

**LAMK** Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

# LÄHIJOHTAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA

## Opas varhaiseen tukeen

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämi-  
sen ja johtamisen koulutusohjelma  
(YAMK)  
Opinnäytetyö  
kevät 2016  
Päivi Maisonlahti



Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala

MAISONLAHTI, PÄIVI:

Lähijohtamisella työhyvinvointia  
Opas varhaiseen tukeen

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK opinnäytetyö,  
74 sivua, 24 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena, jonka tavoitteena oli luoda varhaisen tuen toimintamalli uuteen kuntaan sekä tunnistaa ja kuvata varhaisen tuen prosessit. Tavoitteena oli myös toteuttaa varhaisen tuen opas esimiestyön tueksi. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää työyhteisöjen työhyvinvointia, vahvistaa ja tukea esimiesten osaamista työhyvinvoinnin johtamisessa ja selkeyttää yhteistyötä sekä rooleja työhyvinvoinnin eri toimijoiden välillä.

Hankkeen tietoperusta muodostui työhyvinvointiin, työkykyyn, työhyvinvoinnin johtamiseen, esimiestyöhön, varhaiseen tukeen ja prosesseihin liittyvästä kirjallisuudesta ja tieteellisistä tutkimuksista sekä kehittämismenetelmistä. Tietoperustassa käsiteltiin projektia kehittämismenetelmänä, työkonferenssia kehittämismetodina ja tutkimushavainnointia tiedonkeruunä menetelmänä.

Menetelmänä hankkeessa käytettiin projektityön lineaarista mallia. Kehittämismetodina käytettiin vuoropuheluun perustuvaa työyhteisöjen kehittämismetodia, työkonferenssia, jonka pohjana on demokraattinen dialogi. Menetelmään liittyy laaja osallistumisen periaate ja mahdollisuus tasavertaiseen työskentelyyn ja se opettaa yhteistoimintaa ja dialogia. Hankkeeseen osallistuvat jakoivat työskentelyn aikana omia kokemuksia käsitelystä asiasta, saivat kollegiaalista tukea toisiltaan ja loivat uutta tietoa.

Työhyvinvoinnin tukemisella on tärkeä merkitys työn tuottavuuteen, työyhteisöjen menestykseen ja muutoksenhallintaan. Varhaisen tuen myönteisistä vaikutuksista työn laatuun, työkykyyn ja työhyvinvointiin on saatu näyttöä tutkimuksissa. Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyivät varhaisen tuen toimintamalli ja sitä tukevat prosessikuvaukset. Toimintamalli dokumentoitiin sähköiseksi oppaaksi. Tutkimusten mukaan varhainen tuki toimii parhaiten luottamuksellisessa työilmapiirissä, jossa esimies on läsnä ja kuuntelee henkilöstöä. Hankkeen päättymisen jälkeen toimintamalli vietään käytäntöön esimiesvalmennuksen avulla.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, työhyvinvoinnin johtaminen, varhainen tuki, esimiestyö, prosessit

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social and Health care

MAISONLAHTI, PÄIVI:                      Front-line management supporting  
work welfare  
Guide for early intervention

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management,  
74 pages, 24 pages of appendices

Spring 2016

## ABSTRACT

---

This thesis was implemented as a working life related development project which aimed to create an operating model of early intervention to a new municipality and identify and describe the processes of early intervention. The aim was to implement a guide of early intervention to support management work. The purpose was to enhance the work welfare of work communities, strengthen and support the knowledge of leaders of work welfare management and clarify roles between various work welfare actors.

The information base consisted of work welfare, working ability, management of work welfare, management work, early intervention and literature and scientific research relevant to the processes as well as methods of development. A project as a development process, a work conference as a development method and research observation as a method of collecting information were covered in the information base.

The method of the project used was a linear method of project work. As a development method a work communities' development method, work conference, which is based on democratic dialogue, was used. A principle of extensive involvement and possibility to work equally teaches us collaboration and dialogue. During the project participants shared their own experiences about the subject, received collegial support from each other and created new information.

Productivity of work, success of work communities and change management play an important role in supporting work welfare. There have been scientific evidence of the positive effects of early intervention on the quality of work, working ability and work welfare. The outcome of the development process was an operating model of early intervention and a process description supporting the early intervention. The operating model was documented as a virtual guide. Research shows that early intervention works best in confidential work atmosphere in which manager is in attendance and listens to the personnel. After the project the work method will be implemented into practice through a manager training.

Key words: work welfare, working ability, management of work welfare, early intervention, management work, processes

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio	3
2.2	Lahden kaupungin näkemys työhyvinvoinnista	7
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	9
3	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY	10
3.1	Työkyvyn määrittelyä	10
3.2	Työhyvinvoinnin määrittelyä	12
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	16
3.4	Lähijohtamisella työhyvinvointia	20
3.5	Prosessikuvauksilla toiminnan hallintaan	24
4	PROJEKTI KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄMÄ	31
4.1	Projekti kehittämismenetelmänä	31
4.2	Työkonferenssi kehittämismetodina	33
4.3	Tutkimushavainnointi tiedonkeruumenetelmänä	35
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	37
5.1	Projektin vaiheistus ja aikataulu	37
5.2	Projektin suunnittelu	39
5.3	Projektin toteutus	44
5.4	Projektin päättäminen	55
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS	57
6.1	Varhaisen tuen prosessikuvaukset	57
6.2	Opas varhaiseen tukeen	61
6.3	Esimiesten valmennussuunnitelma	62
7	POHDINTA	63
7.1	Kehittämishankkeen arviointia	63
7.2	Johtopäätökset	68
7.3	Eettisyys ja luotettavuus	71
7.4	Jatkokehittämisaikheet	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	84



## 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tukemisella on tärkeä merkitys työn tuottavuuteen, työyhteisöjen menestykseen ja muutoksenhallintaan (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 6). Useat tutkimukset osoittavat, että parantamalla työhyvinvointia, työkykyä ja työelämän laatua, voidaan vaikuttaa ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä sekä edistää tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Työssä jatkamisen tukeminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ovat organisaation strategisia valintoja. (KT Kuntatyönantajat 2015, 5.)

Työhyvinvoinnin merkitys nähdään tärkeänä myös kansantalouden ja organisaatioiden kilpailukyvyn parantajana. Vastuullinen yritys toimii eettisesti suhteessa henkilöstöön, asiakkaisiin, muihin sidosryhmiin sekä yhteiskuntaan ja ympäristöön. Turvallinen ja terveellinen työympäristö tukee kestävästä kehitystä ja työntekijöiden hyvinvointia sekä parantaa yhteiskunnan ja yritysten tuottavuutta. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 29, 96.)

Esimiehillä on keskeinen rooli työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä ja voimavarojen vahvistamisessa. Esimiesten omat voimavarat ja osaaminen sekä esimiestyön organisatorinen tuki vaikuttavat tehtävässä onnistumiseen. (Tappura & Syvänen 2013, 293.) Esimiesasema on jo itsessään hyvin kuormittava ja vaativa, eivätkä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tekijät saa kohtuuttomasti lisätä esimiehiin kohdistuvia paineita. Vahvistamalla esimiesten voimavaroja ja tukemalla esimiestyötä vaikutetaan sekä esimiesten omaan että koko työyhteisön työhyvinvointiin. (Syvänen & Tappura 2014, 321.)

Työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen on olemassa erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Varhaisen tuen toimintamalli on yksi väline, jonka avulla voidaan tukea esimiehiä työhyvinvoinnin johtamisessa. Varhainen tuki kuvaa työpaikalla tilannetta, jossa jokin seikka uhkaa muuttua huonompaan suuntaan koko organisaation tasolla, työyhteisössä tai työyhteisön jonkin jäsenen kohdalla (Kaiku 2007,4).



Tutkimuksissa on saatu näyttöä varhaisen tuen ja ennaltaehkäisevän toiminnan myönteisistä vaikutuksista työkykyyn (Viljamaa, Juvonen-Posti, Uitti, Kurppa & Martimo 2014, 31). Saarisen (2013, 3), Keskivälin (2013, 5) sekä Turja, Kalve, Kivistö ja Seitsamon (2012, 7) tutkimusten mukaan varhaisen tuen toimintamalli lisää esimiesten keinoja tarttua työhyvinvointia haittaaviin tekijöihin. Esimiesten vastuulla on työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittely (Laitinen ym. 2013, 235). Esimiesten osaamista henkilöstön työkyvyn varhaiseen tukeen ja ennaltaehkäisyyn tulee vahvistaa (KT kuntatyönantajat 2015, 13).

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on luoda varhaisen tuen toimintamalli uuteen kuntaan, jonka Lahden kaupunki ja Nastolan kunta perustivat vuoden 2016 alusta lukien. Kehittämishankkeen tavoitteena on myös tunnistaa ja kuvata varhaisen tuen prosessit, jotka muodostavat toimintamallin ytimen. Prosessikuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeet (JUHTA 2012, 12).

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on vahvistaa esimiesten osaamista ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä varhaisen tuen toteuttajina. Varhaisen tuen toimintamalli edistää koko henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvointia, jolla vaikutetaan työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Toimintamalli on henkilöstöjohtamisen väline ja se julkaistaan sähköisenä oppaana intranetissä.

Toimin kohdeorganisaation työhyvinvointipäällikkönä ja vastaan työhyvinvoinnin kaupunkitasoisesta kehittämistä. Tämä kehittämishanke tukee tehtävääni. Kohdeorganisaation strategiset tavoitteet, hyvä johtaminen ja osaava ja motivoitunut henkilöstö, ovat kehittämishankkeen lähtökohtana. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, työuralla etenemisen tukeminen ja johtamisen kehittäminen ovat strategisia painopistealueita. (Lahden kaupunki 2013; Nastolan kunta 2007.) Muuttuvassa toimintaympäristössä, kuten tulevassa kuntauudistuksessa, esimiehet tarvitsevat uusia henkilöstöjohtamisen välineitä, joilla tuetaan heidän vaativaa työtään työhyvinvoinnin johtamisessa.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

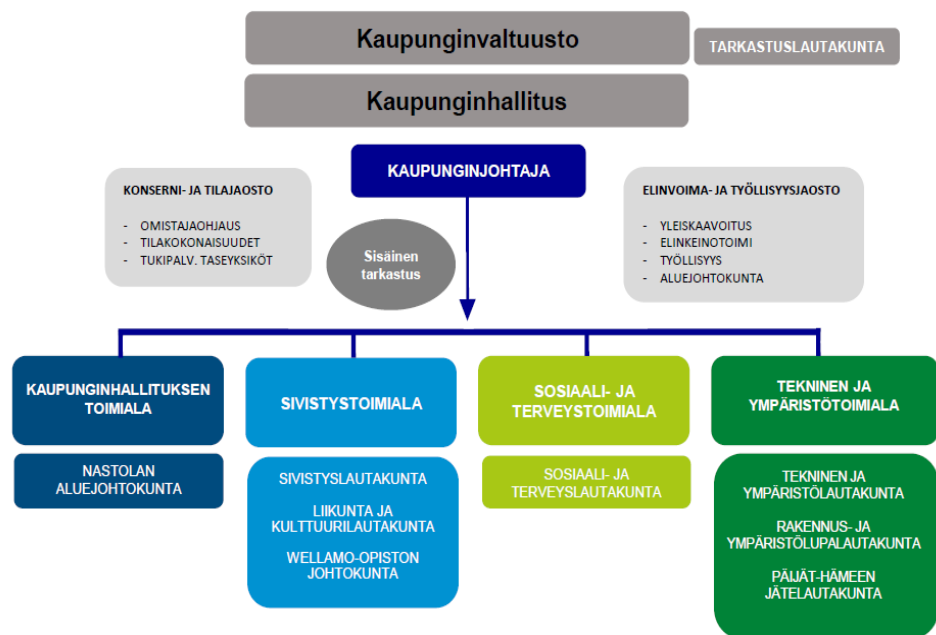
### 2.1 Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio

Tämän kehittämishankkeen taustalla on kuntauudistus, jossa Lahden kaupunki ja Nastolan kunta yhdistetään perustamalla uusi kunta, joka aloittaa toimintansa 1.1.2016. Kuntajaon muutoksen tarkoituksena ja taloudellisenä perusteena on vahvistaa Lahden alueen elinvoimaisuutta, kilpailukykyä ja vetovoimaa. Kuntarakennelain (Kuntarakennelaki 2009, 2 §) mukaan kuntajaon tavoitteena on elinvoimainen, alueellisesti eheä ja yhdyskuntarakenteeltaan toimiva kuntarakenne, joka vahvistaa kunnan asukkaiden itsehallinnon edellytyksiä. Lähtökohtana on, että kunta muodostuu työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata kunnan asukkaiden palveluiden järjestämisestä ja rahoituksesta sekä riittävästä omasta palvelutuotannosta. Kuntajaon muutos on henkilöstön kannalta kuntarakennelain mukainen liikkeenluovutus (Kuntarakennelaki 2009, 29 §).

Kehittämishankkeen aikana uuden kunnan organisaatio uudistus- ja strategiatyö on meneillään. Organisaation yhteiset, poikkihallinnolliset tavoitteet ovat hyvinvointi, osallisuus, elinvoimaisuus, tuottavuus ja ympäristövastuu. Toimialoja ovat kaupunginhallituksen toimiala, sivistystoimiala, sosiaali- ja terveystoimiala sekä tekninen ja ympäristötoimiala. Aivan uusi yksikkö on elinkeino- ja kilpailukyky, joka hallinnollisesti kuuluu kaupunginhallituksen toimialaan, mutta on suoraan kaupunginjohtajan alainen.

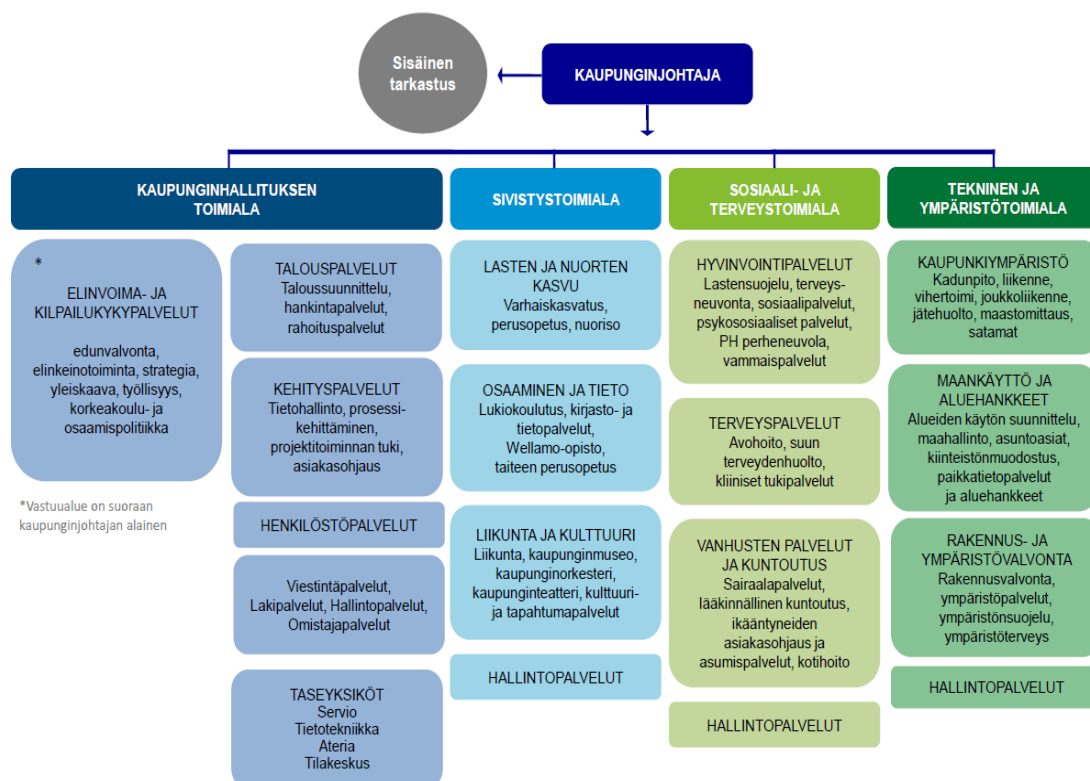
Kaupunginhallituksen toimiala vastaa ja huolehtii kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen ja sen jaostojen päätöksenteon valmistelu- ja toimenpanotehtävistä, sihteerij- ja kansliatehtävistä, taloussuunnittelusta ja maksupalveluista, seudullisista hankintapalveluista ja henkilöliikenteen suunnittelusta, henkilöstöpalveluista, tietohallinnosta, omistajaohjauksesta, viestinnästä, lakiasioista ja asianajotehtävistä, arkistopalveluista sekä sisäisestä kehittämisestä.

Seuraavassa alla olevassa kuviossa (kuvio 1.) kuvataan uuden kunnan organisaatio, jossa näkyy myös poliittinen johtamisjärjestelmä. Kaupunginhallitus on jaettu kahteen merkittävään päätösvaltaa käyttävään jaostoon, jotka ovat elinvoima- ja työllisyysjaosto sekä konserni- ja tilajaosto. Uuteen kuntaan perustetaan vanhan Nastolan alueelle aluejohtokunta.



KUVIO 1. Uuden Lahden organisaatiokaavio 2016 (Intranet 2016)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2.) kuvataan uuden kaupungin henkilöstöorganisaatiokaavio vastuualueittain.



KUVIO 2. Uuden Lahden organisaatiokaavio 2016 (Intranet 2016)

Työhyvinvointipalvelut, jossa kehittämishanke toteutetaan, on osa henkilöstöpalveluita, joka kuuluu kaupunginhallituksen toimialaan. Tämä kehittämishanke on osa henkilöstöhallinnon palveluprosessien kehittämistä. Henkilöstöjohtaja johtaa henkilöstöpalveluita, jonka tehtävä on johtaa ja kehittää kaupunkitasoista henkilöstöpolitiikkaa. Uuden kunnan toimintaa ohjaavat henkilöstöpoliittiset linjaukset, jossa myös linjataan työhyvinvoinnin, esimiestyön ja johtamisen kehittämistä. (Yhdistymishallitus 7.4.2015 § 32; Lahden kaupunki 2015.)

Esimiehiä tuetaan heidän tehtävässä kehittämällä erilaisia välineitä esimiestyöhön ja antamalla valmennusta henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamiseen liittyviä käytäntöjä, joilla pyritään ihmisten toiminnan kautta saavuttamaan organisaation tavoitteiden mukaisia tuloksia (Laamanen & Tinnilä 2009, 30). Henkilöstöjohtamisen keskeisiä palveluja kunta-alalla ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, uudelleensijoittaminen ja urapolut, osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen, yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta (KT Kuntatyönantajat 2012).

Kuntien yhdistyessä palveluprosesseja kehitetään valmistelemalla uusia toimintatapoja tai prosesseja sekä luodaan uusi johtamisjärjestelmä. (Yhdistymissopimus 2014, 10.) Henkilöstöasioita valmistelee yhdistymistä varten perustettu henkilöstötiimi ja henkilöstötyöryhmä. Henkilöstötiimin tehtävä on valmistella henkilöstötyöryhmään ja yhdistymishallitukselle meneviä henkilöstöasioita. Henkilöstötyöryhmä toimii yhteistoimintaelimenä valmistelun ajan. (Myllyvirta 2015.)

Varhaisen tuen toimintamalli rakennetaan yhteistyössä työnantajan, työnteekijöiden ja työterveyshuollon kanssa ja se viedään esimiesten välityksellä työyhteisöihin (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 6-7). Yhdistymissopimuksen mukaan työurien pidentämiseksi, osaamisen varmistamiseksi ja työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden lisäämiseksi on päätetty tehdä suunnitelma uuteen kuntaan vuoden 2016 loppuun mennessä. (Yhdistymissopimus 2014, 13; Henkilöstötyöryhmän muistio 1/2015.) Varhaisen tuen toimintamalli on myös osa tätä tulevaa suunnitelmaa.

Työyhteisöjen työhyvinvointia on tutkittu Lahden kaupunkiorganisaatiossa säännöllisesti toteutettavalla työhyvinvointikyselyllä 2000-luvun alusta lähtien. Tutkimuksessa selvitetään työyhteisön toimintatavat, työilmapiiri ja yhteishenki, tiedonkulku, lähiesimiehen toiminta, omat työtehtävät, työssä jaksaminen sekä Lahden kaupungin työnantajakuva ja arvot. Kaupungin strategiassa on asetettu mittareita lähiesimiehen toiminnalle. Työhyvinvointikyselyn lisäksi esimiestyötä arvioidaan 360 asteen kyselyllä, josta on myös johdettu tavoitteita strategiselle tasolle. Syksyllä 2015 tehtiin Lahden

kaupungin ja Nastolan esimiehille 360 asteen kysely. Työhyvinvoinnin tilaa on myös tarkasteltu kaupunkiorganisaatiossa vuosina 2011 ja 2015 Kevan Kaarilaskurilla, jossa selvitetään poissaolojen kustannuksia ja arvioidaan nykyisiä toimintatapoja vastata työhyvinvointiin. Samalla annetaan suosituksia työkyvynhallintaan, kuten korvaavan työn mallin kehittäminen osana varhaisen tuen toimintamallin parantamista ja sen viemiseen käytäntöön. (Kaari 2015.)

Lahdessa oli henkilöstöä vuoden 2014 viimeisenä päivänä 6004, joista esimiehiä oli 414 ja Nastolassa henkilöstöä oli 521, joista esimiehiä oli 33. Nastolassa ei ole työntekijöitä sosiaali- ja terveystoimessa, sillä palvelut ostetaan tällä hetkellä kuntayhtymältä. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön mahdollisista siirroista sote-uudistuksen yhteydessä ja seurauksena noudatettavat periaatteet, ehdot ja toimenpiteet valmistellaan, päätetään ja sovitaan sosiaali- ja terveysuudistuksen edetessä ja täsmentyessä. (Yhdistymissopimus 2014.) Vuoden 2014 lopussa Lahdessa oli 103 811 asukasta ja Nastolassa 14 905. Lahden kaupungista tulee Suomen kahdeksanneksi suurin kaupunki, lähes 120 000 asukkaalla.

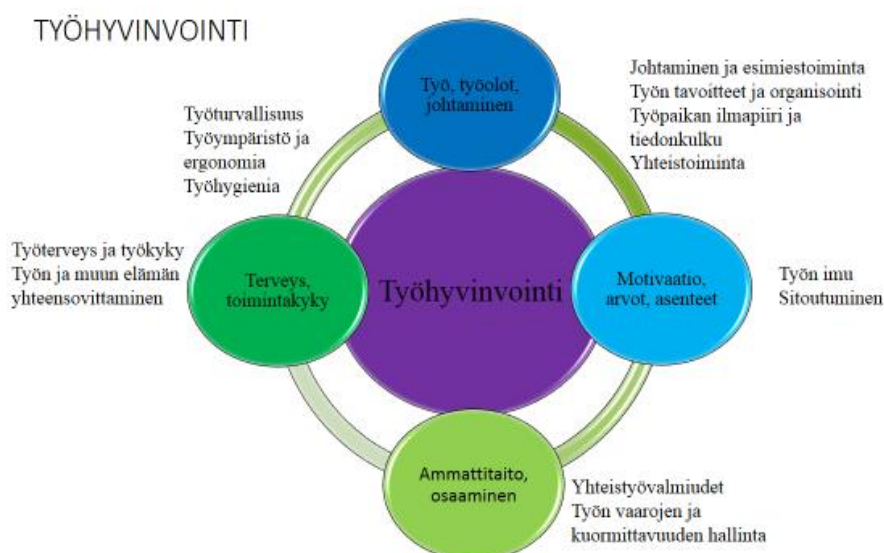
## 2.2 Lahden kaupungin näkemys työhyvinvoinnista

Kehittämishankkeen taustalla on kohdeorganisaatiossa hyväksytty työhyvinvoinnin käsite, joka perustuu kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin määrittelmään. Taustalla on laajempi näkökulma toisiinsa sidoksissa oleviin työhyvinvoinnin tekijöihin (Anttonen & Räsänen 2009, 18). Työhyvinvoinnin nähdään muodostuvan työstä, työoloista ja johtamisesta, motivaatiosta, arvoista ja asenteista, ammattitaidosta ja osaamisesta sekä terveydestä ja toimintakyvystä ja lisäksi muista tekijöistä, jotka olennaisesti vaikuttavat työhyvinvointiin ja sen kokemiseen.

Johtaminen ja esimiestoiminta ovat tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä, kuten myös työpaikan ilmapiiri ja yhteistoiminta. Motivaatio, arvot ja asenteet synnyttävät työn imua ja sitoutumista. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työn tavoitteet ja organisointi sekä työturvallisuus ja työympäristö. Tämä määritelmä ottaa huomioon myös työn ulkopuoliset tekijät työhyvinvointiin

vaikuttavina tekijöinä, kuten työn ja henkilöstön muun elämän yhteensovittaminen. Työhyvinvoinnin käsite on tunnistettu ja kuvattu Lahden kaupungin työhyvinvointitoimikunnassa. Nastolan kunnan työhyvinvointia on määritelty henkilöstöstrategiassa ja toimintaohjelmassa ja nämä kaksi näkemystä, Lahden ja Nastolan, ovat sisällöltään yhtenevät. (Nastolan kunta 2007.)

Lahden kaupungin työhyvinvoinnin käsitettä kuvataan alla olevassa kuviossa 3.



KUVIO 3. Lahden kaupungin työhyvinvoinnin käsite

## 2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on vahvistaa ja tukea esimiesten osaamista työhyvinvoinnin johtamisessa ja varhaisen tuen toteuttajina sekä esimiesten yhteistyötä työhyvinvoinnista huolehtivien eri asiantuntijoiden kanssa. Toimintamallin avulla tuetaan yksilöiden ja yhteisöjen työhyvinvointia. Tämä vaikuttaa työssä jatkamiseen ja jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Toimintamalli palvelee erityisesti lähi-johtamista, mutta myös koko työyhteisön toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen antaa työntekijälle mahdollisuuden pitkään työuraan ja sitä kautta parempaan eläkkeeseen. Työnantaja taas hyötyy työntekijöiden pitkään kertyneestä osaamisesta sekä alentuneista eläkemaksuista.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda varhaisen tuen toimintamalli uuteen kuntaan sekä tunnistaa ja kuvata varhaisen tuen prosessit. Tavoitteena on määrittää eri toimijoiden roolit ja vastuut varhaisen tuen prosessissa prosessikuvausten avulla. Kehittämishankkeessa laaditaan myös valmennusohjelma esimiehille, joka vie toimintamallin käytäntöön.

Varhaisen tuen toimintamalli julkaistaan sähköisenä oppaana. Opas on koko henkilöstön saatavilla intranetissä, sillä työhyvinvoinnin edistäminen on johdon ja esimiehen lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus, velvollisuus ja vastuu. Toimintamallin tuella kaupunkiorganisaation jokainen jäsen on tietoinen vastuustaan varhaisen tuen toteuttajana ja osaa tarvittaessa ryhtyä oikeisiin toimenpiteisiin. Toimintamallin toteuttamiseen osallistuu myös muita asiantuntijoita, kuten työterveyshuolto ja eläkevakuutusyhtiö.

Toimintamallia tukevat prosessit kuvataan sähköisessä IMS prosessimallinnusohjelmassa, joka on käytössä Lahden kaupungin prosessityössä. Prosessikuvaukset auttavat hahmottamaan kyseessä olevan prosessin etenemistä. Lisäksi henkilöstöpalveluissa valmistellaan käyttöön otettavaksi sähköistä oppimisympäristöä, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää uuden kunnan esimiesvalmennuksessa.



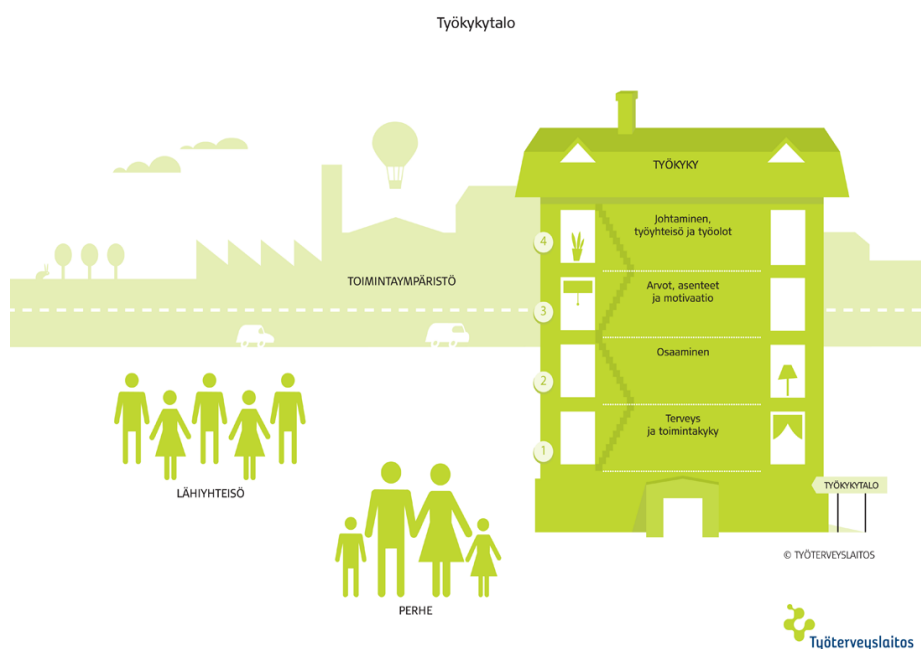
### 3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

#### 3.1 Työkyvyn määrittelyä

Työkyky on työhyvinvointia edeltävä käsite. Työkyvyn käsitteen muutos yhteiskunnan ja työelämän kehityksen myötä kuvaa työkykyyn liittyvän ymmärryksen laaja-alaisuutta. (Tiainen 2014, 5.) Työkyvyn käsite viittaa työntekijän kykyyn tehdä työtä suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin. Tarkastelemalla työkyvyn käsitettä voidaan ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus. Nykyisin työkyky nähdään strategisen työhyvinvoinnin osa-alueena. Strategisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana henkilöstöjohtamista sekä liiketoimintaa. Työkyvyn voidaan nähdä rakentuvan niistä tekijöistä, jotka huomioivat työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Nämä osa-alueet kuvataan Ilmarisen kehittelemässä yksilön työkykyä kuvaavassa työkykytalossa. (Lehto 2014, 19, 23.)

Ilmarisen (2006) Työkykytalo malli perustuu useisiin tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalo mallin ensimmäinen kerros, työntekijän terveys ja toimintakyky muodostavat perustan, jonka varaan muut työkyvyn osatekijät rakentuvat. Työntekijän ammatillinen osaaminen on talomallin toisessa kerroksessa, ja arvot, asenteet sekä motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavat työntekijän voimavaroja. Neljännessä kerroksessa ovat työympäristö, työyhteisö, esimiestyö ja muut työprosessiin kytkeytyvät tekijät. Talomallin neljäs kerros on työnantajan ja esimiehen vastuulla. Työkyvyn talomallissa on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Rakennelma pysyy pystyssä, kun sen eri kerrokset tukevat toisiaan. (Ilmarinen 2006, 79.)

Työkykytalo mallissa on edellä kuvattujen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi täydennetty mallia liittämällä kuvaan myös mahdollinen perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta työkykyyn vaikuttavina muuttujina. Ilmarisen kehittämä Työkykytalo on kuvattu seuraavassa kuviossa 4. (Ilmarinen 2006, 79.)



KUVIO 4. Työkykytalo (© Työterveyslaitos)

Rauramon (2004) mukaan työkykyä ylläpitävällä toiminnalla on tarkoitettu työn, työolojen, työyhteisön ja työntekijän työhyvinvoinnin edistämistä (Rauramo 2004, 29). Työkykyä ylläpidetään työpaikoilla kolmella tasolla. Ensinnäkin se kohdistuu koko henkilöstön työkyvyn ylläpitoon, edistämiseen ja ongelmien ennalta ehkäisyyn. Toiseksi se kohdistuu uhkaavan työkyvyn heikkenemisen estämiseen ja kolmanneksi työkyvyn palauttamiseen ja kuntoutukseen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 14–15.)

Nykyisin keskustellaan työkyvyn hallinnasta, joka tarkoittaa työntekijöiden terveyden, turvallisuuden, hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Pyrittäessä vaikuttamaan yksilön työkyvyn säilymiseen ja puuttumaan työkykyongelmiin jo varhain, ovat tarkastelun kohteena psykososiaalinen ja fyysinen työympäristö sekä yksilön ammattilinen osaaminen, terveys ja toimintakyky. (Turja ym. 2012, 13.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Perinteinen näkökulma työhyvinvointikeskusteluissa on liittynyt ikääntyvien työssä jaksamiseen ja sairauspoissaolojen vähentämiseen, jolloin on tarkasteltu työpahoinvoinnin eri ilmentymiä. Nykyisin työhyvinvointitoiminta käsitetään eri määritelmien mukaan työpaikan normaalina toimintana, olennaisena osana henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistä. (Vesterinen 2006, 30–31.) Työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perusteena on kokonaisvaltainen työkyvyn käsite, jonka mukaan myös työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työkykyyn (Laine 2013, 36). Työhyvinvoinnin kehittyminen on sidottu työn kehittymiseen ja muuttuva työelämä vaatii työn, organisaation rakenteiden ja johtamisen kehittyvän entistä enemmän henkilöstön jaksamista tukevaksi (Suonsivu 2011a, 8).

Anttosen ja Räsäsen (2009) työhyvinvoinnin käsitteen taustalla on määritelmä, jonka mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työntekijä ja työyhteisö työskentelevät osaavasti ja tuottavasti turvallisessa ja terveellisessä työssä, hyvin johdetussa organisaatiossa kokien työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. Työhyvinvointi syntyy yksilön kokemuksesta, johon vaikuttaa työympäristön ja työyhteisön lisäksi muita ulkoisia tekijöitä. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.)

Vesterisen (2006) määritelmä poikkeaa hieman edellisestä, sillä hänen mukaansa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus koostuu yksilön, yhteisön sekä työn ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Tämä määritelmä ei huomioi ulkoisia tekijöitä. (Vesterinen 2006, 31.) Myös Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan työhyvinvointi rakentuu eri osapuolten välisistä vuorovaikutteisista suhteista, mutta näihin suhteisiin liittyvät myös ulkoiset tekijät (Anttonen & Räsänen 2009, 18).

Juutin (2002) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkemyksen mukaan hyvinvointi koostuu työstä itsestään. Hän painottaa henkilön subjektiivista kokemusta, jonka mukaan työn tulee olla tekijälleen mielekästä ja palkitsevaa. Lisäksi siihen vaikuttavat työpaikan ihmissuhteet, liikunta ja työn

suhde mahdolliseen perheeseen ja vapaa-aikaan. (Juuti 2002, 31.) Rauramon (2008, 9, 34) kehittämä työhyvinvoinnin portaat – malli muodostaa kokonaisvaltaisen kuvan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Malli pohjautuu Maslow'n (1943) tarvehierarkiaan ja siinä on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon.

Sinisammal (2011, 64–66) kuvaa työhyvinvointia viiden osatekijän systeeminä, jossa kaikki osat ovat kiinteässä vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. Nämä viisi työhyvinvoinnin osatekijää ovat työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Sinisammal tiivistää tutkimuksensa johtopäätökset työympäristön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työhyvinvoinnin tilanneherkäksi johtamismalliksi, jossa johdon tehtävänä on pitää viisiosainen rakennelma tasapainossa. Rakennelmassa havainnollistetaan johtamisen merkitystä sekä käynnissä olevan työ kulttuurin murroksen epävakauttavaa vaikutusta työhyvinvointiin. Mallin kaikki osatekijät ovat koko ajan liikkeessä ja niiden suhteellinen merkitys voi muuttua. Työhyvinvoinnin osatekijöiden painoarvo vaihtelee myös toimialan, organisaation koon, ympäröivän kulttuurin ja muiden tekijöiden vaikutuksesta.

Laineen (2013) näkemys täydentää työhyvinvoinnin määritelmää ottamalla työhyvinvoinnin käsitteeseen mukaan työhyvinvoinnin subjektiivisen kokemuksen. Hänen mukaansa työhyvinvointi tarkoittaa subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaa, johon ovat vaikuttaneet työkyky ja terveys, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti ymmärrettynä sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Kokemus työhyvinvoinnista on herkkä muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa, ja se rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämäntilanteiden ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Näkemystä työhyvinvoinnista ohjaavat aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutus. (Laine 2013, 71–72.)

Laineen kanssa subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemuksen vaikutuksesta työhyvinvointiin ovat samaa mieltä Bryson, Forth ja Stoket (2014). Heidän empiirinen tutkimuksensa selvitti, millä työnantajakäytännöillä on suurin

vaikutus koettuun työhyvinvointiin, miten työhyvinvointia voidaan mitata sekä millä tavalla se vaikuttaa organisaation tulokseen. (Bryson & Forth & Stoket 2014, 13.)

Bryson ym. mukaansa työhyvinvoinnin subjektiivinen kokemus (SWB) on yleensä korkeampi työntekijöillä, joilla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, työ on vaihtelevaa ja he pystyvät kehittämään omaa työtään ja käyttämään osaamistaan sekä ammattitaitoaan. Lisäksi tärkeinä vaikuttavina tekijöinä ovat työyhteisön hyvä ilmapiiri, henkilöstön kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta ja palkitsemisesta, myös työstä maksettava palkka koetaan vertailukelpoiseksi. Fyysisen työturvallisuuden ja tietoisuuden työsuhteen jatkumisesta pitää olla kunnossa. Työhyvinvoinnin subjektiiviseen kokemukseen vaikuttavat myös työn yhteiskunnallinen arvostus ja työn merkitys tekijälleen. Työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa näihin tekijöihin työkäytänteissä ja muutoksien välityksellä työsuunnittelussa. Tämän tutkimuksen mukaan SWB:n kokemukset vaikuttavat työntekijän fysiologiaan, kognitiiviseen tasoon ja asenteisiin työtehtäviä kohtaan, jotka puolestaan vaikuttavat työsuorituksen tehostumiseen ja sitä kautta tuottavuuteen. (Bryson ym. 2014, 46.)

Bryson ym. (2014, 13, 46, 103) kuvaavat myös SWB:n ja tuottavuuden välistä suhdetta yksittäisen työntekijän kohdalla ja toteavat, että millään henkilöstöhallinnon käytännöillä ei ole yksistään vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen ellei henkilöstöhallinto ole jo valmiiksi hyvällä tasolla. Otala ja Ahonen (2005, 30) painottavat tämän lisäksi yksilön vastuuta ja toteavat, että organisaation toimenpiteet eivät auta, jos yksilö ei itse halua vaalia ja kehittää omaa työhyvinvointiaan.

Myös Suonsivun (2011b, 88) mukaan työhyvinvointia tai -pahoinvointia kokevan työntekijän kokemuksellinen tieto on aina subjektiivista, sillä jokainen kokee työhyvinvointinsa, terveytensä ja jaksamisensa omalla tavallaan. Kokemus saattaa muuttua päivittäin, jopa hetkittäin. Positiivisuus, työn ilon kokemukset, onnellisuus ja mielihyvä sekä energisyys ovat yksilöllisiä. Ulkopuolelta ei voi toiselle voimia siirtää, mutta hyvän olon koke-

mukset voivat työyhteisössä tarttua. Jokainen onkin vastuussa omasta jaksamisestaan, mutta toisille voidaan antaa tukea ja luoda viihtyisää ilmapii-riä työyhteisöön.

Sinisammal (2011) nostaa esille, että useat tutkijat ovat viime vuosina rakentaneet työhyvinvointia kuvaavia malleja, joissa ei kuitenkaan ole riittävästi huomioitu työorganisaatioiden ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta. Parhaillaan käynnissä oleva työelämän murros tarkoittaa jatkuvaa muutosta, asioiden keskeneräisyyttä, epävarmuutta tulevista, toiminnan suunnan ja rytmin nopeita vaihteluja, erilaisten muutosprosessien samanaikaisuutta ja työyhteisöjen perustehtävien muuttumista. Työelämässä tapahtuneet ja jatkuvat muutokset vaativat työhyvinvointiin liittyvien ilmiöiden tutkimista ja ymmärtämistä. (Sinisammal 2011, 16.)

Työhyvinvoinnin empiirinen tutkimus onkin lisääntynyt viime aikoina niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Bryson ym. (2014) tutkimustulosten mukaan työntekijöiden työtyytyväisyyden havaittiin positiivisesti liittyvän työn tuottavuuteen ja palvelujen laatuun. Työhyvinvoinnin vaikutuksia tutkittaessa tulee aina huomioida konteksti, jossa toimitaan. Tästä he ovat Sinisammaleen (2011, 66) kanssa samaa mieltä. Työnkäytännöt saattavat vaikuttaa henkilöstöön eri tavoin saman organisaation sisällä. Käytäntöjen vaikutukset subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemukseen voivat erota johtajien ja työntekijöiden välillä, tai työntekijöiden välillä eri ammattiryhmien sisällä. Tämä on erityisen tärkeä huomio, jotta ymmärtäisimme enemmän SWB:n vaikutuksista työpaikan suorituskykyyn. (Bryson ym. 2014, 12.)

Otalan ja Ahosen (2005) mukaan työ on ihmiselle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, joten työhyvinvoinnissa on tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena. Heidänkin mielestään yksilön työhyvinvointi tarkoittaa henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Työhyvinvointi on jatkuvaa kehittämistä, jotta jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. Työyhteisön työhyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat asiat ja järjestelmät. Näiden työhyvinvointiresurssien käyttäminen on pitkälti johtamisesta kiinni. (Otalan & Ahonen 2005, 19–20, 33.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on tällä hetkellä Suomessa kiinnostuksen kohteena, koska työtä tekevien ikäluokat pienenevät, väestö ikääntyy ja samanaikaisesti tavoitellaan työurien pitenemistä (STM 2014, 21). Työhyvinvoinnin johtaminen on myös kansainvälisesti esillä. Esimerkiksi Iso-Britannia on nostanut asian hallitusohjelmaan. Työhyvinvoinnin oletetaan tuovan talouskasvua, joka onkin yksi peruste, miksi sitä pitää johtaa. (Bryson ym. 2014, 11.)

Pääministeri Juha Sipilän (Ratkaisujen Suomi 2015, 27) hallitusohjelma ei suoraan ota kantaa työhyvinvoinnin johtamiseen, kuten sitä edeltävät hallitusohjelmat, mutta yhtenä kärkihankkeena on julkisen sektorin johtamisen laadun parantamiseksi käynnistettävä ohjelma. Lisäksi innovatiivisuus ja palvelualltius nostetaan uusiksi virkamies hyveiksi perinteisten rinnalle.

Sosiaali- ja terveysministeriön yhtenä tehtävänä on edistää terveellistä työ- ja elinympäristöä. Ministeriön työsuojeluosasto ohjaa aluehallintovirastojen työsuojelun vastuualueita, valmistelee ja kehittää työsuojelun lainsäädäntöä sekä työsuojelupolitiikkaa ja vastaa työhyvinvoinnin kansainvälisestä yhteistyöstä. Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteeksi, että ihmiset jatkavat työssään nykyistä kauemmin, elinikäinen työssäoloaika pitenee ja psyykkinen kuormitus vähenee. Tavoite on mahdollista saavuttaa parantamalla ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia sekä asettamalla johtaminen työhyvinvoinnin kulmakiveksi. (STM 2011, 6, 13.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaisut työelämän kehittämisen strategian, jonka visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian johtava ajatus on henkilöstön hyvinvoinnin ja työpaikan kilpailukyvyn keskinäinen yhteys. Yksi painopiste alue on työyhteisöjen ja ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen. (Laitinen ym. 2013, 97; Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 3-4.)

Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole uusi asia. Kansainvälinen työjärjestö ILO on tehnyt jo lähes sata vuotta työtä työelämän hyväksi. ILO:n tavoitteena on kunnollinen työ. Markkinoiden laajentuessa on kansainvälisillä

yrittäjillä entistä suurempi vastuu työntekijöistään ja näiden työhyvinvoinnista. ILO:n työkonferenssin aiheena vuonna 2016 on Ihmisarvoinen työ globaaleissa tuotantoketjuissa. Suomi osallistuu työjärjestön uuteen ohjelmaan, jonka tavoitteena on auttaa kehittyviä maita parantamaan työoloja. Työterveyden ja työturvallisuuden nähdään olevan perustavia ihmisoikeuksia. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjoma, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin 2015, 7-8.)

Organisaatioissa työnantaja vastuu työhyvinvoinnin kehittämisessä on ylimmän toimivallan käyttäjillä. Kyse on vastuullisesta ja kestävän kehityksen periaatteita soveltavasta yritystoiminnasta ja johtamisesta. Esimiehen vastuu perustuu direktio-oikeuteen, työturvallisuuslakiin ja työpaikan käytäntöihin. Esimiehelle voidaan määritellä tärkeä työhyvinvointivastuu esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallin soveltamisessa. Yhteisöllinen vastuu tarkoittaa työtovereiden ja työryhmien sosiaalista ja moraalista vastuuta; ryhmän vastuuta jäsenistään. Yksilöllä on työntekijän oma vastuu itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. (Laine 2013, 30.)

Ylin johto siis vastaa työhyvinvoinnin edistämisen mahdollistamisesta, mutta vastuu kuuluu työyhteisössä myös sen jokaiselle jäsenelle. Ylimmän johdon vastuulla on huolehtia siitä, että lähiesimiehet ovat ammattitaitoisia sekä johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Lähiesimies on oman työyhteisönsä tärkein vaikuttaja. Hyvään johtamiseen kuuluu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, sekä henkilöstön osaamisesta huolehtiminen. Hyvä työilmapiiri muodostuu, kun työyhteisöllä on toimivat säännöt, toimintatavat ja vaikutusmahdollisuudet. Työntekijälle on tärkeää kokea työ haasteelliseksi, samoin on tärkeää kokemus kannustuksesta ja tuesta. Työpaikalla mahdollisesti ilmenevät ristiriidat pitää ratkaista nopeasti, ja koko työyhteisön tulee sitoutua hyvän työilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen. Toteutuakseen hyvä työilmapiiri vaatii osallistumista kaikilta työntekijöiltä, niin esimieheltä kuin alaisilta. (Rauramo 2008, 124–125, 146, 149.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista, jossa esimiestyö on tärkeässä roolissa. Se kuuluu myös turvallisuuden



johtamiseen, joka luo ja ylläpitää terveellisen ja turvallisen työn edellytyksiä organisaatiossa. Työhyvinvointitoimenpiteillä tähdätään kokonaisvaltaiseen työvoiman hyvinvoinnin edistämiseen. Samalla vaikutetaan organisaatioiden tuottavuuden edistämiseen ja työnantajan hyvään maineeseen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen parantaa koko henkilöstön tyytyväisyyttä, työelämän laatua ja yhteistyötä. (KT Kuntatyönantajat 2015, 5; Ikola-Norrbacka 2010, 61; Anttonen & Räsänen 2009, 6.) Johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on työhyvinvoinnin johtamisen perusasioita (EK 2011, 5).

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on Suomessa kehittynyt viime vuosien aikana ja tutkimustulosten mukaan sitä selittää HR:n ja esimiesten toimintatapojen muutos, tavoitteellinen kehittäminen ja esimiehille määritetyt vastuut työhyvinvoinnin johtamisessa (Aura & Ahonen & Hussi & Ilmarinen 2014, 4). Nykyisin työpaikan tuloksellisuuteen liitetään yhteiskuntavastuun näkökohdat. Työn hyvinvointivaikutukset voidaan nähdä osana yrityksen yhteiskuntavastuun osatekijöitä, joita ovat taloudelliset vaikutukset sekä ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset. Työhyvinvointi voi olla puutteellista, jos työntekijä kokee työhön liittyvät taloudelliset ja muut tulevaisuuden näkymät heikkoina. Erityisesti tämä koskee käsitystä oman työpaikan pysyvyydestä ja omasta työmarkkinakelpoisuudesta. Tästä syystä työpaikan tuloksellisuus on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. (Ahonen ym. 2015, 67–69.)

Työturvallisuuden ja -terveyden johtamisella on paljon yhteistä tuottavuuden johtamisen kanssa ja yhteisenä päämääränä on ihmisten hyvinvoinnin lisääminen. Tuottavuus lisää aineellista hyvinvointia ja työturvallisuus terveyttä. Tuottavuutta kuten turvallisuuttakin kohennetaan investoimalla tekniikkaan, kehittämällä työprosesseja ja henkilöstön ammattitaitoa. Fyysisen työympäristön lisäksi tällä hetkellä keskustellaan eri tekijöistä johtuvasta henkisestä kuormituksesta. (Laitinen ym. 2013, 38, 44.)

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut työelämän haasteellisuuden ja työtehtävien monipuolisuuden lisääntymisen myötä. Työhyvinvoinnin kehittä-

misellä on selkeitä taloudellisia etuja ja inhimillisiä vaikutuksia kuten sairauspoissaolojen väheneminen, työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten pieneneminen ja työn tehokkuuden nousu. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 7.) Työelämässä korostuvat ihmisten ja organisaatioiden osaminen ja yhteistyö jatkuvassa muutoksessa. Siksi työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä tulisikin painottaa ihmisten ja työyhteisöjen voimavarojen vahvistamista. (Vesterinen 2006, 47.) Kuntatyönantajan mukaan systemaattinen työ työhyvinvoinnin edistämiseksi tuottaa tulosta (KT Kuntatyönantajat 2015, 22).

Laineen (2013) tutkimuksen mukaan työhyvinvointia ei nähdä aidosti strategisena kysymyksenä, josta seuraa helposti se, että työhyvinvointi valtuutetaan jollekin yksittäiselle asiantuntijataholle, kuten työterveyshuollolle. Strateginen hyvinvointipuhe on yleisempää toimialoilla, joilla henkilöstön panoksen merkitys on liiketoiminnan kannalta suurempi. Hänen tutkimuksensa mukaan työhyvinvoinnin kehittämisessä työnantaja näkee johtamisen rooleina tiedottamisen, avoimuuden, työhyvinvoinnin seuraamisen ja siihen reagoiminen, yrityksen taloudellisen menestyksen turvaamisen, arvojen toteuttaminen ja resursseista päättäminen. Henkilöstöedustajat painottivat enemmän inhimillisyyttä, työntekijöistä välittämistä ja oikeudenmukaisuutta sekä kohtuutta. Henkilöstöedustajien mukaan myös esimiesten valinnalla ja koulutuksella on merkitys työhyvinvoinnin johtamiselle. (Laine 2013, 230, 246.)

Työhyvinvoinnin johtamista ei suoranaisesti säädellä lailla, mutta on olemassa joukko lakeja, jotka vaikuttavat yksilöiden työhyvinvointiin joko suoraan tai välillisesti. Työoloja säätelee monipuolinen lainsäädäntö, joka velvoittaa lähinnä työnantajaa. (Lehto 2014, 14.) Lainsäädäntö määrittelee työturvallisuuden minitason, mutta vastuulliset organisaatiot haluavat yhä useammin toimia vähimmäisvaatimuksien yläpuolella (Laitinen ym. 2013, 38, 44).

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja

työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §). Työturvallisuuslain mukaan esimiehen on puututtava terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla (Työturvallisuuslaki 738/2002, 28 §).

Työelämää ja työhyvinvointitoimintaa ohjaavat myös työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työeläkelaki, vuosilomalaki, ammattitauti- ja tapaturmalait, työterveyshuoltolaki, laki yhteistoiminnasta kunnissa, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, yhdenvertaisuuslaki ja laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2005, 36.) Sairausvakuutuslaki (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 13 luku, 5 §) ohjaa työnantajaa laatimaan yhteistoiminnassa varhaisen tuen mallit noudattaen hyvää työterveyshuoltokäytäntöä. Lisäksi toimintaa ohjaavat työmarkkinaosapuolten väliset suositussopimukset työelämän laadusta ja tuloksellisuudesta.

### 3.4 Lähijohtamisella työhyvinvointia

Esimiehillä on keskeinen rooli työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä ja voimavarojen vahvistamisessa. Esimiehen oma toiminta työyhteisön vuorovaikuttajana ja varhaisen tuen totuttajana on avainasemassa. Useiden tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisen on todettu olevan tuloksellisuuden, palvelun laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkein vaikuttava tekijä (Sundqvist 2002, 1). Suomessa tehdyn tutkimusten mukaan esimiesten rooli työhyvinvoinnin johtajana onkin kehittynyt lähivuosina selkeästi työhyvinvointivastuun lisääntymisen myötä, jossa esimiehille on annettu vastuu varhaisen tuen toteuttajina. Järjestelmälliseen strategiseen hyvinvoinnin edistämiseen sisältyy vahva lähiesimiesten panos alaistensa työhyvinvoinnin edistäjinä. (Aura ym. 2014, 47.)

Arvostava vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä synnyttää kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen kannustaminen lisää työyhteisön sosiaalista pääomaa, samalla otetaan vastuuta esimiestyön onnistumisesta. Työntekijät painottavat esimiestyötä läs-

näolona ja tämä toimiva vuorovaikutus edistää yhteisöllisyyttä ja kannustaa työssä jatkamiseen. (Nuutinen & Heikkilä-Tammi & Manka & Bordi 2013, 99.) Esimiestyössä eettinen johtaminen lisää työhyvinvointia työyhteisössä, koska henkilöstö voi luottaa esimieheen, joka käyttäytyy ammatillisesti ja jonka päätöksenteko on johdonmukaista ja läpinäkyvää. Hyvässä työilmapiirissä, oikeudenmukaisen johtamisen kokemusten kautta henkilöstö antaa työpanokseensa jopa odotettua enemmän. (Brown & Treviño 2006, 595, 607.)

Esimiehen suhdetta alaiseen korostetaan keskeisimpänä johtamisen osa-alueena. Johtamistehtävässä esimies toimii organisaation edustajana ja oman yksikkönsä edunvalvojana ja samalla esimies on alaistensa äänitorvi toiminnan eettisyyden parantamisessa. Eettisesti hyvä johtajuus edellyttää arvojen huomioimista esimiestyössä, sillä esimieheen oma arvomaailma heijastuu hänen kaikkeen toimintaansa ja esimiehenä kasvaminen vaatii avoimuutta kehittää myös omaa esimiehisyyttä. (Ikola-Norrbacka 2010, 61, 172, 185).

Esimies-alainen-suhteessa työntekijä toteuttaa alaistaitojaan ja esimies esimiestaitojaan. Alaistaidot ovat organisaation kannalta toivottavia, sillä ne edistävät organisatoristen tavoitteiden toteutumista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Hyvin toimivien alaistaitojen avulla hallitaan työtä paremmin ja ne mahdollistavat työntekijän perustehtävän hyvään toteuttamiseen ja johdettavana olemiseen. Esimiehen on omilla johtamistapoihinsa liittyvillä valinnoilla luotava puitteet, joiden sisällä työntekijä voi toteuttaa ja kehittää alaistaitojaan. (Suonsivu 2011b, 22.)

LÄIKE-hankkeessa (2013) tehtyjen tutkimusten mukaan hyvä esimies-alainen -suhteiden laatu on tilastollisesti merkittävässä yhteydessä alaisten tuloksellisuutta indikoiviin kokemuksiin ja valmentava esimiehisuus on yhteydessä esimies-alainen – suhteisiin. Tutkimukset myös osoittivat, että esimiesten saamat arviot aktiivisuudestaan valmentavana johtajana olivat merkittävässä yhteydessä työhyvinvoinnin kokemukseen. Kuunteleminen, kyseleminen ja toisen huomioiminen ovat elementtejä, joiden varassa syntyy hyvinvointia tukevaa lähijohtamista. Hyvinvoiva lähijohtaja voi tukea

alaistensa hyvinvointia ja siksi heille tulee tarjota säännöllinen oman työn reflektointi kollegoiden kanssa. ( Mäkelä & Viitala & Tanskanen & Sääntti & Uotila 2013, 65–66, 71.)

Stenvallin (2008) mukaan esimiestoiminta ja henkilöstön johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja toimintaan ja ne voidaan mieltää muun muassa keinoiksi ja rooleiksi, ajattelutavoiksi ja johtamistyyleiksi. Keskeistä on esimiestoiminnan kehittäminen oman persoonallisuuden ja toimintatavan mukaiseksi. Esimiestoiminnan kompetenssit ovat yleisjohtajuus, läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, kyky itsensä likoon laittamiseen, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. (Suonsivu 2011b, 26.) Myös Latvasen ja Lauhteen (2015, 50) kehittämishankeen tulosten mukaan esimiehen läsnäololla ja alaisten kuuntelulla on suuri painoarvo.

Sharifiradin (2013) mukaan muutosjohtajuudella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja innovatiiviseen työotteeseen. Erityisesti esimiehen aktiivinen empaattinen kuuntelu ja turvallisuuden tunteen kokeminen työpaikoilla ovat suhteessa muutosjohtajuuteen ja innovatiiviseen työotteeseen. Hänen tutkimuksensa osoitti myös kuuntelun merkityksen esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Kuuntelu yksinkertaisena työkaluna voi paljastaa työntekijän sisäiset tunteet ja tarpeet, joita esimies voi hyödyntää tukemalla työntekijän ideoita ja toimimalla työpaikan valmentajana ja tukijana. (Sharifiradin 2013, 199, 209, 218.) Myös Jääskeläisen (2011, 154) tutkimuksen mukaan kuulluksi tuleminen tunne lisää työntekijän arvostuksen kokemusta, sitoo työntekijää työhönsä ja työyhteisöönsä sekä parantaa hänen työmotivaatiotaan. Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeitä yhteisiä arvoja jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla (STM 2011, 11).

Kuntatyölle on ominaista työvoimavaltaisuus. Henkilöstö nähdään voimavarana, jonka varaan kuntapalveluiden tehokkuus ja laadukkuus rakentuvat. Henkilöstötyö onkin kehittynyt työmarkkinasuhteista henkilöstöjohtamisen kautta ihmisvoimavarojen johtamiseksi, jolloin keskeiseksi asiaksi nousee henkilöstön kehittämiseen liittyvien järjestelmien lisäksi osallistava

vuorovaikutteinen johtaminen. Tämä henkilöstöjohtamisen malli yhdistää työkykyä ylläpitävän toiminnan ja kehittämistoiminnot tuloksellisen työskentelyyn. Henkilöstöjohtaminen yhdistää strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen visioiksi ja toiminnaksi. (Sundquist 2002, 9.)

Esimiehellä on tärkeä rooli tunnistaa varhaisen tuen tarpeet työpaikalla ja hänellä on varhaisen tuen onnistumisessa ratkaiseva merkitys. Varhaisella tuella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla pyritään tukemaan työntekijöitä, joilla havaitaan pulmia työssään. Suunnitelmallisen varhaisen tuen toimintamallilla luodaan käytännöt, jotka velvoittavat esimiestä ottamaan ongelmat keskusteluun. Esimiehen tehtävä on ottaa asia keskusteluun, jos hän havaitsee työntekijän työsuorituksessa muutoksia. Hankalan asian puheeksiotto vaatii esimiehiltä uskallusta ja niiden käsittelyyn on hyvä saada välineitä, kuten esimiesvalmennusta varhaiseen tukeen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 14–15; Suonsivu 2011a, 64.)

Varhaisen tuen toimintamallissa kuvataan mahdollisimman konkreettisesti eri toimijoiden tehtävät ja roolit. Esimies huolehtii siitä, että koko henkilöstö tuntee toimintamallin ja osaa tarvittaessa toimia sen mukaisesti. (Kaiku 2007, 13.) Keskivälin (2013) tutkimuksen mukaan varhaisen tuen toimintamallilla on esimiestyötä helpottava vaikutus ja lisäksi se edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Esimiehet kokevat oman roolinsa toimintamallissa keskeisenä ja haasteena onkin ongelmien havainnointi. Tutkimuksessaan hän nostaa esiin kehittämiskohteita, joissa esimies-, kollega- ja alaistaitojen kehittämisen uskotaan vahvistavan ongelmien havainnointia työyhteisössä ja helpottavan myös niihin puuttumista. (Keskiväli 2013, 5, 80–81.)

Varhaisen tuen tarpeeseen johtavat tekijät ovat harvoin pelkästään terveydentilaan liittyviä kysymyksiä ja ongelmat ovatkin koko työpaikan haasteita, joissa esimiehellä ja työterveyshuollolla on tärkeä rooli. Esimiehen tehtävänä on toteuttaa varhaista tukea käytännössä. Työterveyshuollon rooli varhaisessa tuessa voidaan jakaa kolmeen osaan; varhainen tuki, työhön paluun tuki ja pitkittyneet työkykyongelmat. Työterveyshuollon tulee tuntea organisaation varhaisen tuen toimintamallit, sillä mikäli työnantajalla ei ole varhaisen tuen prosesseja, jää työterveyshuollon toimet vähäiseksi.

Pitkittyvissä työkykyongelmissa tarvitaan usein myös yhteistyötä eläkeva-  
kuuttajan kanssa. (Seuri 2013, 106.) Työhyvinvoinnin edistäminen ja  
työssä jaksamisen tukeminen edellyttävät jatkuvaa yhteistoimintaa johdon,  
esimiehen, työterveyshuollon ja työyhteisöjen välillä.

Edellä mainittujen toimijoiden tavoitteena on tarttua riittävän varhaisessa  
vaiheessa sellaisiin tekijöihin työyhteisössä, jotka saattavat johtaa palvelu-  
jen tuloksellisuuden ja työelämän laadun heikkenemiseen tai työntekijöiden  
työkyvyn alenemiseen. Keskeisiä toimijoita esimiestyön tukena ovat työter-  
veyshuolto, työsuojeluhenkilöstö, henkilöstöasioista vastaavat ja työnteki-  
jät. (Suonsivu 2011b, 42.) Tukitoimina työhyvinvoinnille pidetään työter-  
veyttä, työsuojelua, terveellisiä elintapoja, työpaikkaliikuntaa, kulttuuri ja  
virkistystoimia, henkilöstöruokailua ja viestintää (Aura ym. 2014, 8). Hyvin-  
voinnin tukeminen lähijohtajuuden kautta on kestävä ratkaisu (Mäkelä ym.  
2013, 71).

Salon (2008, 29) mukaan tärkein vaikuttava asia esimiesten omaan jaks-  
amiseen on käsitys itsestään esimiehenä ja suhtautuminen työhön. Esimie-  
hen voimavaroja lisää työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus ja onnistu-  
miset ongelmallisten tai haasteellisten tilanteiden ratkaisemisessa. Sosiaa-  
linen tuki ja vertaistuki, joita esimiehet saavat omalta esimieheltään, ylem-  
mältä johdolta tai kollegoiltaan ovat keskeisiä tukia esimiestyössä.

### 3.5 Prosessikuvauksilla toiminnan hallintaan

Prosessilähtöinen ajattelu ja toiminta juontavat juurensa autoteollisuuden  
historiaan, jossa 1900-luvun alussa aloitetut toimenpiteet johtivat uudenlai-  
seen ajatteluun organisaation tehokkuudesta. (Virtanen & Wennberg  
2007, 64–65). Muuttunut toimintaympäristö pakotti yritykset ja organisaa-  
tiot kiinnittämään huomiota toiminnan kannalta kriittisiin prosesseihin. (Ala-  
soini 2011, 45).

Alasoinin (2011) mukaan liiketoimintaprosessien kehittäminen kääntyi työ-  
elämän kehittämisen ”kielellä” työprosessien kehittämiseksi. Työprosessit

ovat olleet yksi tyypillisimmistä työelämän kehittämisen ja työelämäinnovaatioiden edistämisen kohteista. Käytännössä työprosessien kehittämisen kytkeytyy yhteen työn organisoinnin, työmenetelmien ja esimiestyön muutosten kanssa. Työprosessit kehittämisenäkökulmana on henkilöstölle mieluinen, koska prosessien toimivuus on konkreettinen, helposti havaittavissa oleva asia, niin oman työn sujuvuuden kuin asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Työprosesseja kehittämällä voidaan helposti ja nopeasti saada aikaan merkittävä laadullisesti kestävä tuottavuuskasvu. (Alasoini 2011, 45, 47, 49.)

Viitala (2014) on asiasta samaa mieltä ja myös hänen mukaansa liiketoiminnan siirtyessä prosessin suuntaiseen johtamiseen on henkilöstöjohtamisen palveluja alettu tarkastella prosesseina. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan toiminnan tueksi ja välineiksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä toimintamalleja ja pelisääntöjä. (Viitala 2014, 22–23.)

Prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen, jonka pohjana ovat organisaation visio, strategia ja toimintaperiaatteet. Prosessin kehittämisellä tavoitellaan toiminnan tehostamista, toiminnan laadun ja palvelutason parantamista, ongelmatilanteiden hallintaa ja kustannussäästöjä. Käytännössä tämä tarkoittaa asioiden uudenlaista keskittämistä, päällekkäisen työvaiheiden poistamista ja rinnakkaisvaiheiden lisäämistä läpimenon nopeuttamiseksi, hukan poistoa. Tehottomasti toimivat prosessit aiheuttavat organisaatioille merkittäviä kustannuksia ja niiden kehittäminen usein lähtee liikkeelle ongelmasta, johon halutaan etsiä ratkaisua. (JUHTA 2012, 3.) Henkilöstöjohtamisen monet toiminnot voidaan kuvata prosesseiksi, kuten työhyvinvoinnin kehittäminen (Laamanen & Tinnilä 2009, 31).

Suomessa prosessijohtamisesta ja erityisesti lean-ajattelusta tuli 1990-luvulla yleisesti hyväksytty lähestymistapa työelämän kehittämiseen. Julkiselle sektorille prosessiajattelu juurtui nimenomaan johtamisen käytäntöihin ja kehittämiseen. (Alasoini 2011, 47). Lean-ajattelu koostuu neljästä periaatteesta; tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja hu-



kan poisto sekä jatkuva parantaminen. Lean on toimintastrategia, joka korostaa resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 79.)

Kenni ja Asikainen (2011) määrittelevät prosessijohtamisen organisoitumiseksi prosesseittain ja määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamiseksi. Julkisenhallinnon prosessijohtamisen taustalla on kolme syytä; asiakaslähtöisyys, vaikuttavuuden todentaminen ja paine lisätä organisaatioiden toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Asiakaslähtöisyyden korostaminen tarkoittaa, että kaikki julkinen toiminta pitää pystyä perustelemaan asiakastarpeiden kanssa. Prosessijohtaminen perustuu yksinkertaiseen ajatukseen organisaatiosta yhtenä kokonaisuutena. (Kenni & Asikainen 2011, 8, 14.)

Prosessi voidaan yleisesti ottaen määritellä joukoksi toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Prosessijohtamisessa on kyse tiettyjen toimintojen ketjusta, joiden avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Prosessien kokonaan uudelleen suunnittelu ja jatkuva parantaminen eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ne sopivat eri tilanteisiin ja parhaimmillaan täydentävät toisiaan. Prosessien avulla on mahdollista tunnistaa myös tarvittavaa osaamista. Prosessimaisen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen organisaatiossa alkaa prosessien tunnistamisella ja kuvaamisella. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31; Virtanen & Wennberg 2007, 116.)

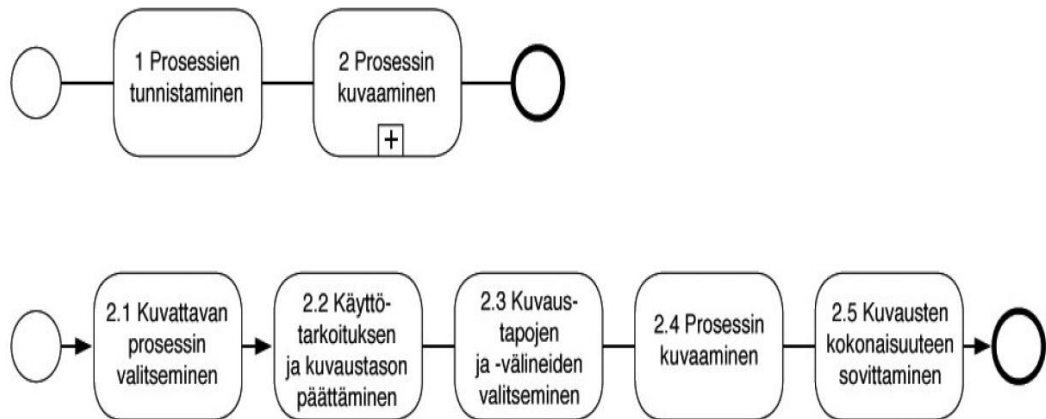
Ydinprosessit ovat organisaation prosesseja, joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen ja joiden kautta syntyy organisaation jalostusarvo (Laamanen & Tinnilä 2009, 57). Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, joiden avulla mahdollistetaan ydinprosessien toteuttaminen. Kuntaorganisaation tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöhallinto sekä osaamisen ja toimintojen kehittäminen. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. (JUHTA 2012, 2.)

Virtasen ja Wennbergin (2007) mukaan prosesseilla tulee olla aina selvä alku ja loppu, joka on edellytys prosessien tunnistamiselle, joka taas toimii

lähtökohtana niiden kuvaamiselle. Prosessien tunnistaminen tarkoittaa prosessien rajaamista muista prosesseista. (Virtanen & Wennberg 2007, 116.) Organisaation johdon tehtävä on tunnistaa prosessit ja määritellä niille omistajat, joiden tehtäviin kuuluu vastata prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Prosessien kuvaamisen lähtökohtana on se, miksi prosessi halutaan kuvata. Niiden on tuotava toimintaan hyötyä. Prosessien on siis oltava tarkoituksenmukaisia ja prosessikuvaus sovitetaan organisaation prosessikarttaan ja kokonaisuuteen. (JUHTA 2012, 2-4.)

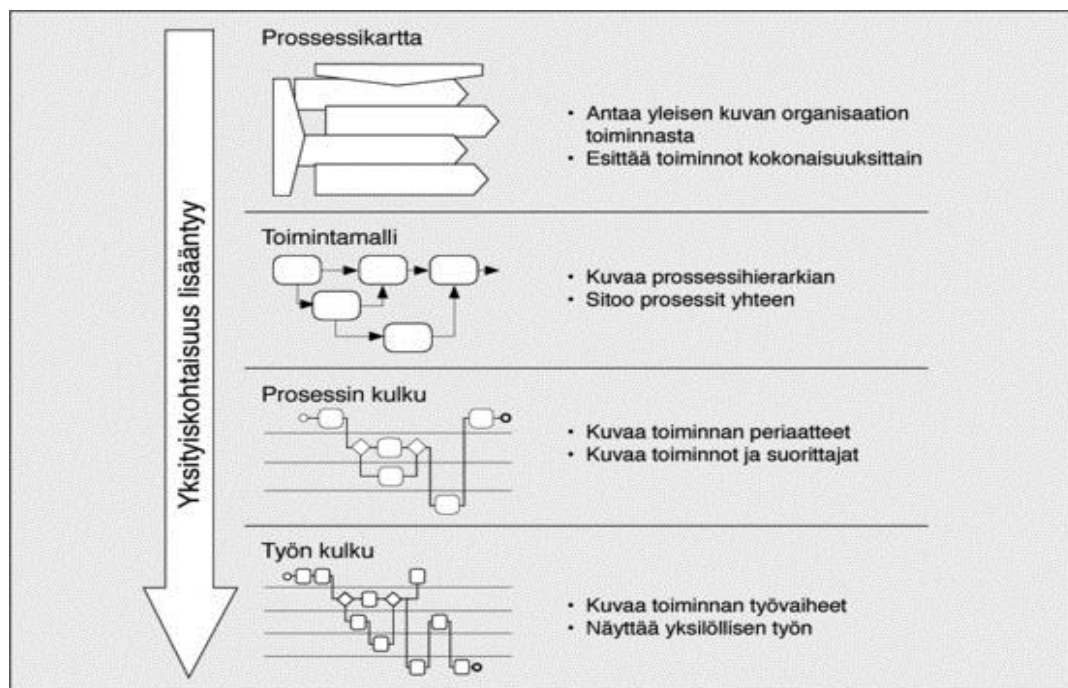
Prosessien kuvauksessa kuvataan toimintoja, toimintaa ja yhteistyötä (IMS 2014). Prosessikuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuuta sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeet. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisen välineenä esimerkiksi organisaatioita yhdistettäessä. Yhtenäinen kuvaus helpottaa yhteistyön suunnittelua ja toteuttamista organisaation sisällä ja yli organisaatiorajojen. Ennen kuvausta tulee laatia prosessin perustiedot ja prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut sekä päättää mihin kuvaukset tallennetaan. (JUHTA 2012, 12.) Kuvaamisen jälkeen prosesseille voidaan asettaa tavoitteita sekä arvioida ja kehittää niiden tehokkuutta (Laamanen & Tinnilä 2009, 31).

Prosessien kuvaaminen etenee seuraavassa kuviossa (kuvio 5.) esitetyllä tavalla. Prosessikaaviossa on avattu prosessien tunnistamisen jälkeiseen kuvaamiseen sisältyvät vaiheet.



KUVIO 5. Prosessien kuvaamisen eteneminen (JHS suositukset 152)

Julkisenhallinnon suosituksessa (JHS 152) suositellaan käyttämään Business Process Modeling Notation (BPMN) – prosessimallinnuskieltä tehtäessä prosessien graafisia kuvauksia. Siinä prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon; prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku. Siinä myös määritellään kuvauksessa käytettävät symbolit. (JUHTA 2012, 5.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 6.) esitetään prosessien kuvaustasot, joista havaitaan, että yksityiskohtaisuus lisääntyy sitä enemmän, mitä tarkempi on prosessin kuvaustaso (JUHTA 2012, 6).

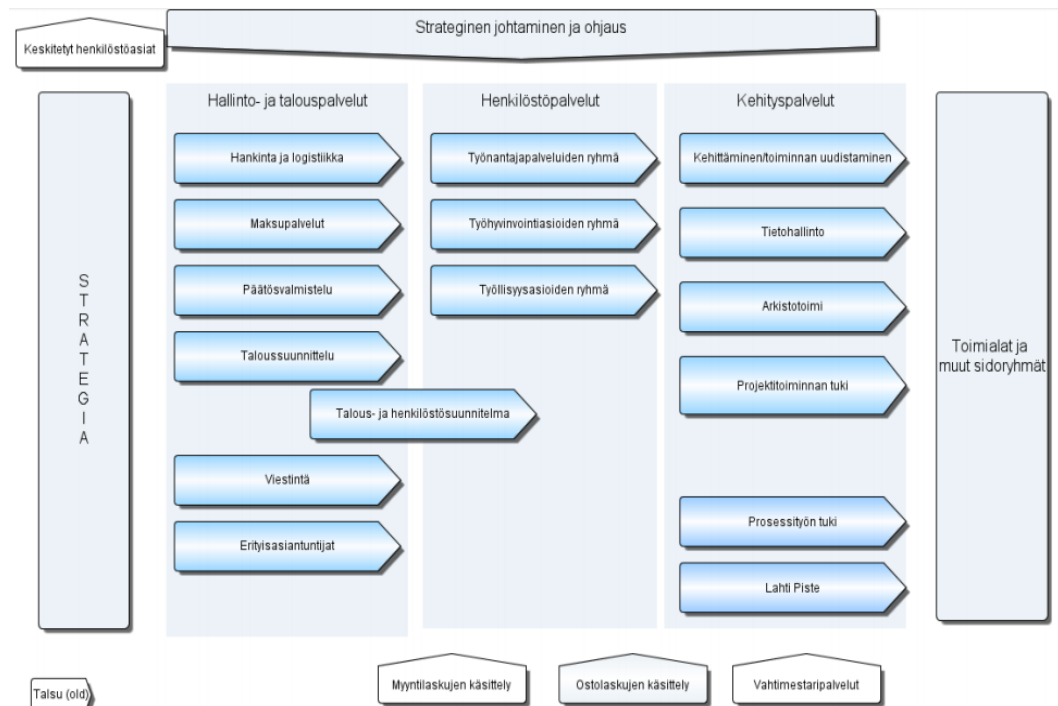


KUVIO 6. Prosessien kuvaustasot (JHS suositukset 152)

IMSprosess on selainpohjainen väline, jonka avulla voidaan rakentaa toimintakäsikirja, joka kuvaa organisaation toimintajärjestelmän, organisaation keskeiset toiminnot ja toimintaperiaatteet. Ohjelman avulla organisaation toiminta voidaan kuvata prosesseiksi. Ohjelma käyttää suositeltua prosessinmallinnuskieltä. Ohjelmalla voidaan suunnitella, kuvata ja toteuttaa prosessikartta, ydinprosessit, osaprocessit ja tukiprocessit. Sen keskeisinä kokonaisuuksia ovat prosessipuu, prosessikartta ja kolmisivutekniikka. Kolmisivutekniikan avulla saadaan aikaan prosessikortti, jossa annetaan prosessin perustiedot sekä prosessikaavio ja prosessien vaihekortti. Lisäksi välineen avulla voidaan koota ja linkittää organisaation työtä ohjaava tieto, kuten työohjeet ja lomakkeet. (IMS 2014.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 7.) on esimerkki Lahden kaupungin konsernipalveluiden tämän hetkisestä prosessikartasta, joka on kuvattu käyttäen IMS prosessimallinnusvälinettä. (IMS 2014.) Uuden kunnan myötä tulee prosessikartta uudistumaan ja ydintehtävät tullaan kuvaamaan selkeästi kokonaisuuksittain. Konsernipalveluiden ydintehtävät ovat demokraattisen

päätöksenteon tuki, strategisen johtamisen tuki ja toiminnan operatiivinen ohjaus (Konsernipalveluiden toimintakäsikirja 2015).



KUVIO 7. Konsernipalveluiden prosessikartta (IMS 2014)

Konsernipalveluiden ydintehtävät jakaantuvat vastuualueiden ja palveluyksiköiden tuottamiin palveluprosesseihin. Ydintehtävien omistajien vastuulla on toiminnan kehittämistarpeiden tarkastelu asiakkaiden, henkilöstön ja talouden näkökulmista. Prosessikartassa kuvataan vastuualueiden ja palveluyksiköiden vastuulla olevat palveluprosessit ja niiden omistajat. Prosessien omistajat vastaavat palveluprosessinsa toiminnasta ja sen kehittämisestä yhteistyössä ydintehtävän omistajan ja muiden prosessien omistajien kanssa. (Konsernipalveluiden toimintakäsikirja 2015.)

## 4 PROJEKTI KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄMÄ

### 4.1 Projekti kehittämismenetelmänä

Työelämän nopeisiin muutoksiin voidaan vastata muun muassa kehittämistoiminnalla, jota nykyisin pidetään työelämän keskeisenä osaamisalueena (Toikko & Rantanen 2009, 1). Kehittämistoiminta on usein projekteja, joita ei tule nähdä irrallisena osana organisaation johtamista ja työyhteisön perustoimintoja, vaan projekteja voi hyödyntää tehokkaasti osana koko organisaation menestykseen tähtäävää kehittämistä (Viirakorpi 2000, 5). Kehittämistoimintaa toteuttavat työntekijät, organisaatiot ja verkostot niin paikallisella, alueellisella kuin kansallisella tasolla. Kehittämisestä voidaan puhua palvelujen, tuotekehityksen, työyhteisön kehittämisen, menetelmien kehittämisen ja oman työn kehittämisen yhteydessä. (Toikko & Rantanen 2009, 1-2.)

Kehittämistoiminta voidaan ymmärtää lineaarisesti etenevänä suunnitelmallisena toimintana. Projektityön prosessit kuvataan usein lineaarisella mallilla. Tässä kehittäminen ymmärretään ajallisesti rajatuksi ja organisoiduksi prosessiksi, joka etenee suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. (Toikko & Rantanen, 66.) Projekti on prosessin ainutkertainen toteutus. Se on kehityshanke, joka sisältää omat erityispiirteensä ja poikkeaa toisista vastaavista kehityshankkeista. Projektityön tarkoitus on saavuttaa ennalta sovittu tavoite. Asetettu tavoite saavutetaan työssä, jonka tekemistä kutsutaan projektityöksi. (Kettunen, 2009, 16; Laamanen & Tinnilä, 2009, 129; Viirakorpi 2000, 8.)

Kehittämissuunnitelman rakenne muodostuu vaiheittain, jotka voidaan hahmottaa ketjuksi, jossa vaiheet seuraavat toisiaan elinkaaren mukaisesti. Vaiheistaminen helpottaa hankkeen hallintaa ja johtamista. Hankkeen elinkaaren vaiheiksi katsotaan ideointi- ja esisuunnitteluvaihe,

suunnitteluvaihe, käynnistysvaihe, toteutusvaihe, päättämismvaihe, arviointivaihe ja lopuksi käyttöönotto- ja seurantavaihe. (Heikkilä, Jokinen & Nurme 2008, 25–26, 57–58.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 8.) on esitetty projektityön lineaarinen malli mukaillen Toikkaa ja Rantasta.



KUVIO 8. Projektityön lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64)

Ensimmäisessä vaiheessa projektille määritellään tavoite, joka voi perustua tunnistettuun tarpeeseen, ideaan tai ulkoiseen paineeseen, kuten toimintaympäristön muutokseen. Tavoitemäärittely on projektin perusta. Määrittelyssä selvitetään millainen lopputulos projektille halutaan saada. Vaihetta johtaa projektin omistaja. Vaihe on tärkeä myös kehittämishankkeen toimeksiantajalle, joka päättää lähdetäänkö hanketta toteuttamaan. (Kettunen 2009, 52.)

Toinen vaihe on suunnitteluvaihe, jonka aikana tarkennetaan määrittelyvaiheen tuloksia ja viedään tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi. Tuloksena syntyy projektisuunnitelma. Suunnitteluvaihe on projektin tärkein vaihe. Hyvä suunnittelu jäsentää projektia. Suunnitelman pohjalta kaikki projektiin osallistuvat tietävät, mikä on heidän osuutensa projektista. Tiedottaminen tavoitteista lisää osallistujien motivoitumista projektiin. Hyvä suunnitelma ei ole koskaan valmis vaan se elää projektin koko elinkaaren. (Kettunen 2009, 52.)

Toteutusvaihe aloitetaan, kun suunnitelma on valmis. Projekti alkaa tehdyn suunnitelman mukaan. Tässä vaiheessa projekti elää ja se voi vaatia suunnitelmaan muutosta tai täydennystä. Toteutuksen tuloksena syntyy projektisuunnitelmassa kuvattu muutos. Toteutusvaiheeseen liittyy myös tulosten käyttöönotto, jolla varmistetaan, että ne ovat hyödynnettävissä ja levitettävissä. Viimeinen vaihe on projektin päättäminen ja arviointi, jolloin kirjoitetaan loppuraportti ja esitetään jatkoideoita. (Kettunen 2009, 43–44; Toikko & Rantanen 2009, 64–65.)

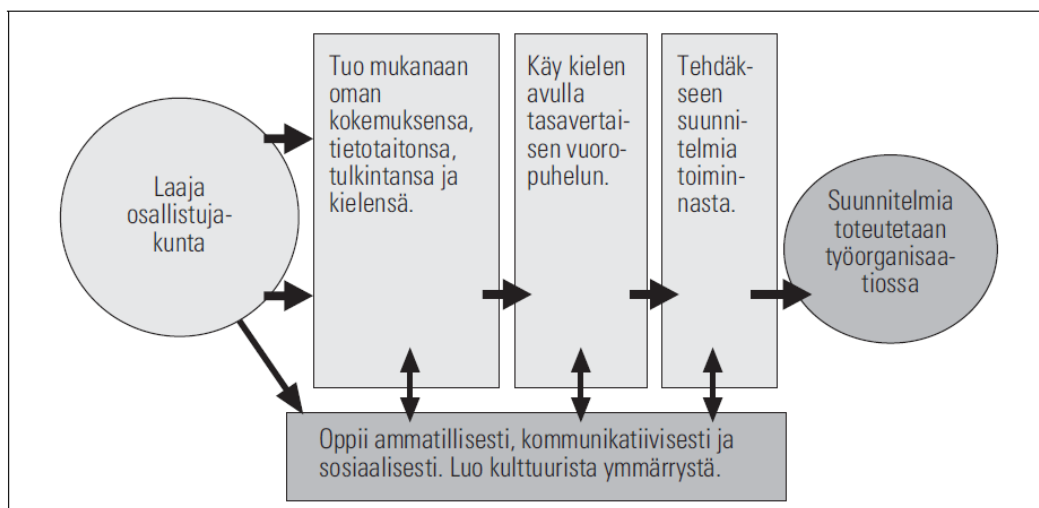
#### 4.2 Työkonferenssi kehittämismetodina

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin. (Toikko & Rantanen, 89.) Tässä kehittämishankkeessa käytetään vuoropuheluun perustuvaa työyhteisöjen kehittämismetodia, työkonferenssia. Työkonferenssimenetelmä perustuu demokraattisiin dialogisiin työyhteisöjen kehittämismenetelmiin ja sen juuret ovat ruotsalaisessa ja norjalaisessa osallistavassa, kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa. Demokraattisen dialogin säännöt ovat tämän raportin liitteessä 1. Demokraattisen dialogin kriteerien syntyä ja niiden toteuttamisen tapoja ovat ohjanneet filosofiset, sosiologiset ja tutkimusmetodologiset teoriat (Kalliola 2014, 184). Sen tavoitteena on parantaa työyhteisöjen kykyä käydä sisäistä vuoropuhelua ja henkilöstön mahdollisuuksia osallistua laajasti ja aidosti kehittämistyöhön. Se on tehokas tapa suunnitella muutoksia. (Alasoini 2011, 69.)

Työkonferenssimenetelmää voidaan käyttää projektin eri vaiheissa, eri tarkoituksiin. Menetelmään liittyy laajan osallistumisen periaate. Työkonferenssissa vaihdetaan kokemuksia, käsitellään erilaisia näkemyksiä ja luodaan uusia toimintamalleja. Kaikkien osallistujien mukana olon perusteena on työkokemus. Kaikkia osallistujia pidetään tasavertaisina ja hierarkioista pyritään eroon. Osallistujille se antaa mahdollisuuden tasavertaiseen työskentelyyn ja opettaa yhteistoimintaa ja dialogia. Ohjaaja jäsentää ja käsitteellistää keskusteluja. Tärkeää on, että työkonferenssissa tuotetut kehittä-



misideat viedään jatkokäsittelyyn. (Toikko & Rantanen 2009, 104; Lehtonen 2004, 69.) Edellä esitetyn menetelmän, työkonferenssin idea on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 9.



KUVIO 9. Työkonferenssin idea (Lehtonen 2004, 18)

Alkuvaiheessa menetelmää voidaan käyttää kehittämistoimenpiteiden määrittelyyn ja loppuvaiheessa toteutuneen muutosprosessin arviointiin. Työkonferenssin työskentelytapoina ovat pienryhmä ja yleiskeskustelut. Tavoitteena on suunnittelurationalaisen ajattelun korvaaminen kommunikaatiolla ja dialogilla. (Alasoini 2011, 70; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 214; Lehtonen 2004, 69.) Työkonferenssin taustateorioiden vaikutus näyttäytyy käytännön toteutuksessa, jossa yhteisen intressin ympärille on koottu osallistujat, jotka edustavat organisaation eri hierarkiatasoja ja ammattiryhmiä. Näin saadaan esiin erilaiset näkökannat ja oppimisen mahdollisuus moninkertaistuu. (Kalliola 2014, 185.) Keskustelun luonteeseen kuuluu käyttää kieltä, joka on osallistujille ymmärrettävää ja selkeää (Toikko & Rantanen 2009, 104).

#### 4.3 Tutkimushavainnointi tiedonkeruumenetelmänä

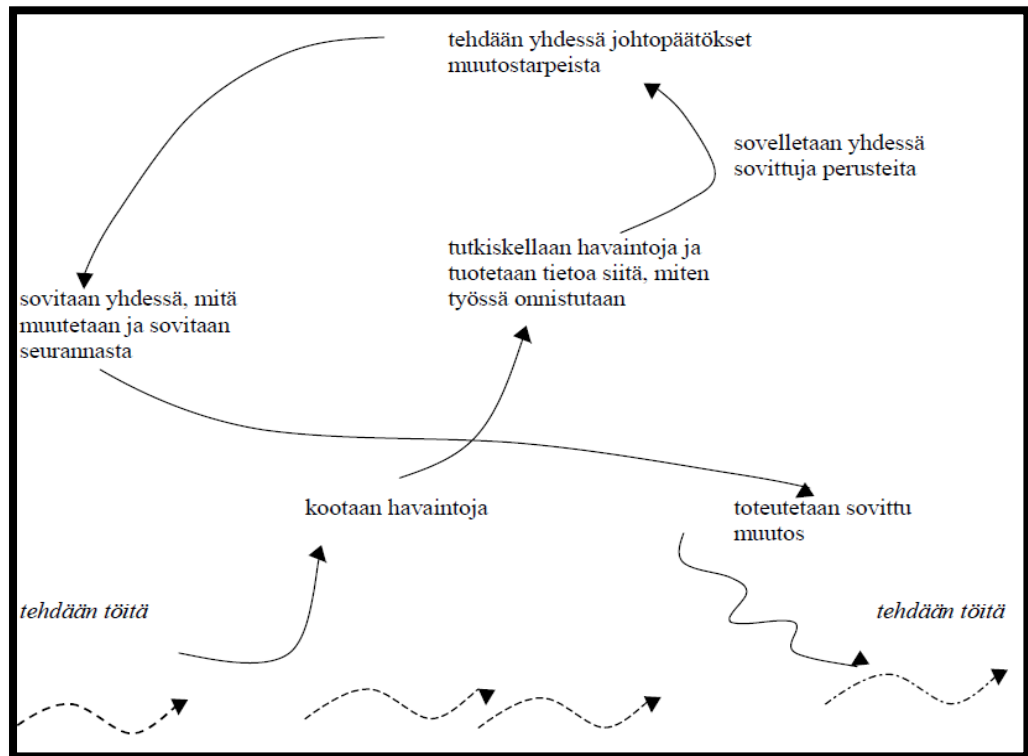
Havainnointi on aineiston keräämisen ja uusien havaintojen tuottamistapa. Havainnollistaminen tulee esiin tutkimustekstinä ja se on keino saada uusi tieto toisten tietoisuuteen ja arvioitavaksi. Havainnointi sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, jossa havainnot löydetään tutkijan osallistumisella tutkimuskohteensa toimintaan. Tutkimushavainnointi voi olla myös kuuntelemista. (Vilkkä 2007, 5, 38.)

Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi voi olla systemaattista ja tarkoin jäsenneltyä tai se voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Osallistuja havainnoijana on yksi osallistuvan havainnoinnin alalaji, jossa osallistumisen aste voi vaihdella. Käytännössä havainnoitsija tekee tutkittaville heti selväksi oman roolinsa ja pyrkii rakentamaan hyvät suhteet. Havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeä muistaa, että tutkija pitää erillään omat havaintonsa ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 214–215.) Tässä kehittämishankkeessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään osallistavaa havainnointia ja keskustelua, joka tapahtuu työkonferensseissa ja henkilöstöryhmissä.

Tässä kehittämishankkeessa osallistava havainnointi etenee kehittämisen itsereflektioivan prosessin mukaisesti, jossa prosessiarviointi tarjoaa välineitä ja ajattelutavan kehittämisprosessien seuraamiseen, ymmärtämiseen, ohjaamiseen ja dokumentoimiseen. Se antaa myös hyvän pohjan arviointitiedon hyödyntämiselle ja oppimiselle. Lisäksi se tuottaa materiaalia loppuarviointia varten ja dokumentoi kehittämishankkeen monivaiheisen etenemispolun. (Seppänen-Järvelä 2004, 3, 26.)

Prosessiarvioinnin ydin on itsearviointi, joka on systemaattista ja suunniteltua. Sen avulla saadaan tietoa kehittämisprosessin aikana, jota hyödynnetään hankkeen ohjaamiseen ja toiminnan parantamiseen. Tavoitteena on, että alussa asetetut tavoitteet täsmentyvät prosessimaisen etenemisen

aikana. Kehittämisen itsereflektioiva prosessi etenee niin, että työskennellessään yhdessä, kootaan kehitettävästä asiasta havaintoja, joita tutkitaan ja tuotetaan tietoa siitä, miten on onnistuttu. Tuotettua tietoa sovelletaan, tehdään johtopäätöksiä muutostarpeista ja sovitaan seurannasta. Tämän jälkeen toteutetaan sovittu muutos ja jatketaan kehittämistyötä. Prosessiarvioinnissa oppiminen on vahvasti läsnä. (Seppänen-Järvelä 2004, 21.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 10.) on kuvattu itsereflektioivan prosessin eteneminen.



KUVIO 10. Kehittämisen itsereflektioivan prosessin eteneminen (Seppälä-Järvelä 2004; Viirikorpi 2000)

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Projektin vaiheistus ja aikataulu

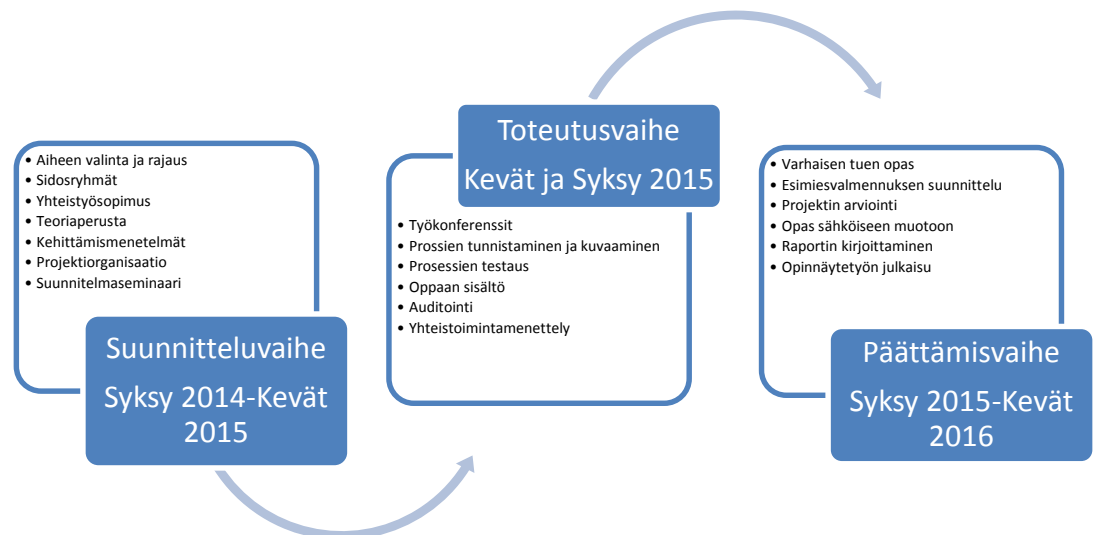
Ideointi- ja esisuunnitteluvaihe käynnistyi syksyllä 2014, jolloin toimeksiantajan kanssa kartoitettiin mahdollisista kehittämisen kohteita, joille oli tarvetta. Kehittämishankkeeksi päätettiin varhaisen tuen toimintamallin luominen. Kehittämisen tarve tunnistettiin esimiehiltä ja henkilöstövastaavilta saadusta palautteesta, jonka mukaan esimiestyöhön tarvittiin välineitä työtä haittaavien ongelmien käsittelyyn ja ratkaisuun työyhteisöissä. Hankkeen tulos, varhaisen tuen toimintamalli, palvelee erityisesti esimiehiä henkilöstöjohtajina ja tukee heitä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Projekti toteutettiin vuoden 2015 aikana. Projektin suunnitteluvaihe eteni syksystä 2014 kevääseen 2015 ja se sisälsi keskustelun kehittämishankkeesta sidosryhmien kanssa, yhteistyösopimuksen toimeksiantajan kanssa, suunnitelmaseminaarin ja tietoperustan rakentamisen sekä kehittämismenetelmistä päättämisen ja projektiorganisaation perustamisen.

Toteutusvaiheessa kevään ja kesän 2015 aikana toteutettiin työkonferenssit, joiden avulla tunnistettiin ja kuvattiin varhaisen tuen prosessit, jotka myös testattiin erilaisissa ryhmissä. Toteutusvaiheessa luotiin varhaisen tuen toimintamallin oppaan sisältö sekä toimintamallin yhteistoiminnan käsittely. Projektin vaiheistusta täydennettiin toteutusvaiheessa kun projekti-suunnitelma muuttui. Prosesseille tehtiin sisäinen auditointi, niitä testattiin projektin ulkopuolisissa ryhmissä ja esimiesvalmennuksen suunnittelua varten perustettiin työryhmä. Nämä asiat eivät olleet projektin alkusuunnittelussa mukana.

Päättämisvaihe ajoittui syksyyn 2015, jolloin valmis varhaisen tuen opas julkaistiin intranetissä. Vaiheeseen kuului myös esimiesten valmennusohjelman suunnittelu ja projektin arviointi sekä opinnäytetyön kirjoittaminen. Opinnäytetyö valmistui keväällä 2016. Opinnäytetyön julkaisuseminaari pidettiin keväällä 2016.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 11.) on kuvattu projektin aikataulu ja sen eri osien vaiheistus.



KUVIO 11. Projektin vaiheistus

Aiheen valinnan jälkeen kehittämishankkeesta keskusteltiin laajasti sidosryhmien kanssa. Hankeidea ja alustava hankesuunnitelma esiteltiin henkilöstöpalveluiden asiantuntijaryhmässä ja useissa työkokouksissa työhyvinvointivaltuutettujen kanssa. Ideaa esiteltiin myös Lahden kaupungin johtamisen kokonaisuuden kehittämiseen liittyvissä esimiesvalmennusryhmissä syksyllä 2014. Syksyn esimiesvalmennusryhmiin osallistui yhteensä 53 johtajaa ja esimiestä. Työterveyshuollon kanssa asiaa käsiteltiin vuonna 2014 yhteistyökokouksessa (TTH Muistio 15.10.2014) sekä

henkilöstötiimissä (Hento, Muistio 14.11.2014). Sidosryhmien kanssa käyt-  
tyjen keskusteluiden perusteella todettiin, että kehittämishanke on erityisen  
tarpeellinen, tärkeä ja ajankohtainen.

Kehittämishanke rajattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa koskemaan var-  
haisen tuen prosessien tunnistamista ja kuvaamista, joiden pohjalta pro-  
jektissa tehdään sähköinen opas esimiestyön tueksi. Toimeksiantajan  
kanssa sovittiin, että vain oleelliset prosessit kuvataan. Toimintamallin  
vieminen käytäntöön rajattiin hankkeen ulkopuolelle, mutta kehittämis-  
hanke sisältää myös suunnitelman siitä. Hanke sovittiin toteutettavaksi  
vuoden 2015 aikana, jolloin sen tulokset ovat otettavissa käyttöön vuoden  
2016 alusta alkaen samaan aikaan kun uusi Lahden kaupunki aloittaa toi-  
mintansa.

Toikon ja Rantasen mukaan kehittämistyön organisointi perustuu tavoit-  
teen asettelun hyväksyntään ja virallistamiseen (Toikko & Rantanen 2009,  
58). Kehittämishankkeesta allekirjoitettiin yhteistyösopimus, joka sitoo toi-  
meksiantajan työpaikkakohtaiseksi opinnäytetyön ohjaajaksi ja tekijän to-  
teuttamaan kehittämishanke.

## 5.2 Projektin suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa vuoden 2014 lopun ja 2015 aikana, hankkeen tekijä  
tutustui tarkemmin tietoperustaan ja alkoi rakentaa kehittämishankkeen  
suunnitelmaa ja toteutuksen menetelmiä. Kehittämishankesuunnitelma  
esiteltiin henkilöstötyöryhmässä maaliskuussa 2015 (Henkilöstötyöryhmän  
muistio 1/2015), LAMK:n suunnitelmaseminaarissa 17.4.2015, henkilöstö-  
tiimille toukokuun kokouksessa (Henti, Muistio 8.5.2015) ja työeläkevakuu-  
tuslaitoksen Kevan kuntoutusohjaajan kanssa pidetyssä palaverissa  
21.5.2015.

Suunnitteluvaiheen aikana tekijä tutustui laajasti työhyvinvoinnin tietope-  
rustaan ja kehittämistoiminnan menetelmiin ja metodeihin. Tämän tiedon  
perusteella kehittämismenetelmäksi päätettiin projekti, koska se soveltui

parhaiten hankkeen luonteeseen. Hanke etenee lineaarisesti ja kehittämissuunnitelman rakenne toteutuu vaiheittain. (Heikkilä ym. 2008, 25–26). Viirkorven (2000, 8, 10) mukaan projekteja käytetään usein työvälineenä uusien toimintatapojen ja toimintamallien kehittämisen, kokeilemisen ja käyttöön juurruttamiseen, jolla tavoitellaan toiminnan muuttamista. Edellä kuvattu puoltaa projektia kehittämismenetelmänä ja lisäksi projektilla on prosessimainen elinkaari, joka sopii tähän kehittämishankkeeseen hyvin.

Kehittämismetodiksi päätettiin työkonferenssi, jossa painotetaan osallistujien laajaa ja tasapuolista edustusta organisaatiosta. Menetelmä palvelee kehittämishankkeessa osallistujien aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 104–105.) Työkonferenssit sijoittuivat yleensä kehittämistyön alkuun, koska niiden soveltamisen käytännön tavoitteena on tuottaa ideoita kehittämishankkeen tuloksia varten (Kalliola 2014, 183). Tiedonkeruun menetelmänä käytetään tutkimushavainnointia.

Suunnitteluvaihe alkoi projektiorganisaation perustamisella. Toimijoiden määrittely on olennainen osa kehittämistoiminnan organisointia, jossa keskeiset toimijat muodostavat työryhmän (Viirkorpi 2007, 25). Projektipäällikönä hankkeessa toimi opinnäytetyön tekijä. Ohjausryhmänä henkilöstötiimi, joka oli perustettu valmistelevaan henkilöstöasioita kuntien yhdistymisen ajaksi. Muun projektiorganisaation muodostivat projektia varten koottu esimiesryhmä, jossa oli lisäksi työterveyshuollon asiantuntija jäsenenä sekä työntekijöiden edustajista koottu ryhmä.

Ohjausryhmän tehtävä on seurata hankkeen edistymistä ja tehdä päätöksiä mahdollisista muutoksista. Ryhmä myös arvioi hankkeen tulosta. Arvioinnissa suunnataan kehittämistoiminnan prosessia, tuotetaan tietoa kehitettävästä asiasta sekä tuodaan esiin kehittämiseen kohdistuvia odotuksia ja hyödynnetään niitä dialogisesti kehittämisprosessin aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Ohjausryhmän jäsenten pitää omata tiedon lisäksi kokemusta hankkeen kohteena olevasta asiasta.

Esimiesryhmän jäsenet kutsuttiin ryhmään. Kutsujina toimivat hankkeen tekijä ja Nastolan henkilöstöpäällikkö, molemmat tuntevat kutsuttavien jäsenten kokemuksen hankkeen aiheesta. Osallistujille kerrottiin aluksi kehittämishankkeesta ja sen lähestymistavasta sekä osallistujien tehtävästä hankkeessa. Ryhmän jäsenten tehtävänä on osallistua työkonferenssiin, jossa tunnistetaan ja kuvataan varhaisen tuen prosesseja sekä arvioidaan kehittämishankkeen tulos. Tavoitteena oli saada ryhmän jäsenten laaja näkemys ja kokemus esiin. (Toikko & Rantanen 2009, 59.) Työkonferenssin ote on aina innovatiivista, luovaa työskentelyä, jossa uudet ideat tuodaan työroolissa esiin, uusien hyödyllisten prosessien tai tuotteiden aikaansaamiseksi. Työotteen avulla tunnistetaan puutteita ja tarpeita ja etsitään uusia ratkaisuja ongelmiin. (Sharifirad 2013, 199.)

Esimiesryhmään osallistumisen kriteerinä on, että kyseinen esimies osallistuu vapaaehtoisesti ja hänellä on esimiehenä kokemusta käsiteltävästä asiasta. Hankkeeseen osallistuva työterveyshoitaja toimii yhteyshenkilönä henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon välillä ja hänen tehtävänsä oli tuoda työterveyshuollon näkemys esiin. Työterveyshuollolla on hyvin keskeinen rooli työhyvinvointiasioissa ja lisäksi sairausvakuutuslaki ohjaa työnantajaa valmistelevaan varhaisen tuen toimintamallia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 13 luku, 5 §.)

Henkilöstöstä muodostettuun ryhmään kutsuttiin Lahden kaupungin työhyvinvointivaltuutetut ja Nastolan kunnan työsuojeluvaltuutetut. Ryhmän tehtävät olivat samat kuin esimiesryhmällä. Työhyvinvointi- ja työsuojeluvaltuutettujen työtehtävät liittyvät olennaisesti työhyvinvoinnin tukemiseen ja varhaisen tuen toimintamalli on heidän työvälineensä. Työtehtävässään työhyvinvointivaltuutetut ohjaavat ja neuvovat henkilöstöä ja esimiehiä sekä toimivat yhteistyössä erilaisten toimijoiden kanssa, jotka osallistuvat varhaisen tuen toteuttamiseen. Lisäksi he edustivat hankkeessa työntekijöitä, jolloin työsuojelunyhteistoiminta toteutui. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, 26 §.)



Muina osallisina toimivat työterveyshuolto ja eläkevakuutusyhtiö sekä henkilöstötyöryhmä, joka toimii yhteistoimintaelimenä käsiteltäessä henkilöstöasioita yhdistymisen ajan. Henkilöstötyöryhmän jäsenet olivat hankkeen osallistujia toteuttaen lakisääteistä yhteistoimintaa. Työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa säätelee laki (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 1§). Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun ja samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja työelämän laatua.

Aloituskonferenssissa esiteltiin kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite sekä sovittiin ryhmän tehtävät työkonferenssin jäseninä. Aloituskonferenssissa esiteltiin työkonferenssimenetelmä ja demokraattisen dialogin säännöt. Lisäksi sovitaan menetelmistä, joilla keskustelu dokumentoidaan ja sovitaan aikataulu työkonferenssiosuudelle. Hankkeen tekijä valmisti aloituskonferenssin sisällön ja suunnitteli apuvälineen dokumentointiin. Aloituskonferenssi suunniteltiin pidettäväksi yhdessä esimiesryhmän ja henkilöstöryhmän kanssa.

Teemakohtaisia työkonferensseja pidettiin ryhmittäin kaksi. Teemakohtaisissa konferensseissa tunnistetaan prosessit. Hankkeen tekijä valmisti konferensseissa tapahtuneen tunnistamisen jälkeen prosessien kuvaukset käyttäen IMS- prosessimallinnusvälinettä. Arviointikonferenssi pidettiin yhdessä molempien ryhmien kanssa. Työkonferensseissa tuotettu aineisto käsiteltiin ohjausryhmässä ja henkilöstötyöryhmässä.

Työskentelyn tavoitteena oli ideoiden ja ratkaisujen yhteinen jakaminen kommunikaation ja dialogin kautta. Työtapana käytetään ryhmäkeskusteluja. (Toikko ja Rantanen 2009, 104.) Työkonferensseissa vuorovaikutuksessa tapahtuvan keskustelun pohjalta kerätään tietoa kehitettävästä aiheesta. Hankkeen tekijä piti havainnointilistaa, joka luotiin projektiin havainnoinnin dokumentointia varten. Havainnointilistaan kirjattiin ja kuvattiin

työskentelyä osallistujien kanssa, ideoita ja oivalluksia prosessin linjauksista, tavoitteista ja työtavoista. Havainnointilista toimii myös reflektion välineenä. Havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeää, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 217).

Lisäksi tekijä piti omaa havainnointilistaa, joka on päiväkirjatyypinen ja jota ei toimitettu hankkeeseen osallistuville. Tämä lista palveli tekijää hankkeen eri vaiheissa. Keskustelu muiden hankkeeseen osallistuvien kanssa tapahtui kokouksissa, joiden pöytäkirjat toimivat dokumentaationa. Kehittämistyön seuranta perustuu dokumentaatioon, jota voidaan pitää käytännön kehittämistoiminnan välineenä. Dokumentaatiotyyppi hankkeessa on kehittämistoiminnan epävirallinen seuranta. (Toikko & Rantanen 2009, 81.)

Työkonferenssisuuden jälkeen hankkeen tekijä suunnitteli ja toteutti varhaisen tuen oppaan sähköiseen muotoon. Opas on kehittämishankkeen varsinainen tulos ja se julkaistiin intranetissä ja dokumentoitiin järjestelmään. Projektin tulos, suunnitelma varhaisen tuen toimintamallin viemisestä käytäntöön, toimii sisäisenä työvälineenä ja ohjaa esimiesvalmennusta asian osalta. Suunnitelma dokumentoitiin hankkeen tekijän omaan sähköiseen tiedostoon.

Suunnitteluvaiheessa tehtiin riskienhallintasuunnitelma, koska riskianalyysi vähentää projektin epäonnistumisen todennäköisyyttä (Kettunen 2009, 55). Tehdyn riskianalyysin mukaan, hankkeeseen osallistuvien henkilöiden sitoutumattomuus ja ajankäyttöön liittyvät pulmat voivat aiheuttaa merkittävän riskin. Kehittämishankkeen ja kohdeorganisaation aikataulun yhteensopimattomuus voi aiheuttaa korkean riskin. Riskienhallinta toteutetaan vuorovaikutuksessa kehittämishankkeen osallistujien kanssa. Hankkeen tekijä on koko ajan yhteydessä osallistujiin ja pitää heidät ajan tasalla siitä, mitä tapahtuu ja milloin. Riskien toteutumisen minimoimiseksi tarvittaessa tarkistetaan projektisuunnitelmaa ja tehdään siihen korjaavia toimenpiteitä.

### 5.3 Projektin toteutus

Projektin toteutusosuudessa kuvataan projektin työkonferenssisuus, varhaisen tuen prosessien sisäinen auditointi, yhteistoimintamenettely ja varhaisen tuen toimintamallin sähköisen oppaan valmistuminen sekä suunnitelma toimintamallin viemisestä käytäntöön esimiesten välityksellä.

IMS- prosessimallinnusvälineen käyttöön hankkeen tekijä sai tukea Lahden Tietotekniikan asiantuntijalta ja Lahden kaupungin tietohallinnon asiantuntijalta. Sähköisen oppaan toteuttamiseen hankkeen tekijä sai tukea Lahden kaupungin viestintäyksiköltä ja Lahden Tietotekniikan asiantuntijalta. Lisäksi viestintäpäällikkö avusti konkreettisesti varhaisen tuen toimintamallin sisällön saattamista verkkojulkaisuun sopivaksi. Asiantuntijoiden kanssa käytiin yhteensä kuusi erillispalaveria.

Projektisuunnitelma täydentyi toteutusvaiheessa. Suurimpia muutoksia olivat työkonferenssissa sovittu prosessien testaus projektiin osallistuvien esimiesten ja heidän taustajoukkojensa kanssa, jotka eivät varsinaisesti osallistuneet projektiin. Toimeksiantajan esityksestä prosessit auditointiin sisäisesti kehittävän auditoinnin menetelmää käyttäen. Auditoinnin pohjalla on CAF- arviointityökalu, joka on tarkoitettu julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn kehittämiseen ja arviointiin itsearviointin avulla. Se sisältää yhdeksän arviointialuetta, joista yksi keskeinen osa-alue on prosessit. (Valtiovarainministeriö 2013, 9.) Projektissa tapahtuneet muutokset liäsivät projektiin osallistuvien määrää.

Projektisuunnitelma täydentyi, kun hankkeen tekijä kutsui jäseniä pienryhmään, jonka tehtäväksi määriteltiin esimiesvalmennussuunnitelman laatiminen. Ryhmän kaksi jäsentä kutsuttiin, koska heillä on kokemusta käsiteltävästä aiheesta esimiehinä ja omien esimiesvalmennusten kautta. Ryhmään kutsutut esimiehet olivat tehneet pienimuotoisen kehittämistehtävän aiemmin toteutetun esimiesvalmennuksen aikana välittävästä puheeksi otosta. Tämän kehittämistyön tulosta hyödynnettiin tässä hankkeessa osana esimiesvalmennusta.

### *Aloituskonferenssi 19.3.2015*

Projektin menetelmällinen osuus käynnistyi kutsumalla aloituskonferenssi koolle. Aloituskonferenssiin osallistuivat yhdessä esimiesryhmä ja henkilöstöryhmä. Hankkeen tekijä oli valmistellut esityksen kehittämishankkeen tarkoituksesta, tavoitteista ja menetelmistä. Hankkeen tekijä kertoi työkonferenssimenetelmästä ja käsitteli demokraattisen dialogin säännöt. Osallistujille oli etukäteen aloituskonferenssikutsun yhteydessä toimitettu kehittämishankkeen alustava suunnitelma sekä Lahden kaupungin, Nastolan kunnan ja Työterveyshuolto Wellamo Oy:n varhaisen tuen prosessit. Aiemmat prosessikuvaukset toimivat keskustelun ja prosessien tunnistamisen pohjana.

Aloituskonferenssissa keskusteltiin omien kokemusten kautta työssä havaituista varhaisen tuen tarpeista ja niiden tunnistamisesta sekä vaikeudesta tunnistaa tarve ja ottaa asiat puheeksi. Konferenssissa käsiteltiin myös keinoja, joita työnantajalla on työntekijän tukemiseen ja ne koettiin varsin riittämättömiksi. Osallistujat olivat aktiivisia keskustelijoita jakaen oman osaamisensa ja kokemuksensa muiden käyttöön. Aloituskonferenssissa sovittiin työkonferenssin aikataulu molempien ryhmien osalta sekä dokumentaatio. Hankkeen tekijä valmisteli tunnistettujen prosessien kuvaukset, joita käsiteltiin myöhemmin teemakonferensseissa. Ryhmän toiveesta työkonferenssiosuus päätettiin toteuttaa tiiviillä aikataululla ennen kesälomia, jotta orientaatio pysyisi yllä. Aloituskonferenssissa tekijä teki muistiinpanoja työskentelyn kulusta ja sovituista asioista. Näistä havainnoista hankkeen tekijä kirjasi yhteenvedon havainnointilistaan, joka toimitettiin osallistujille jälkikäteen.

### *Teemakonferenssi 4.5.2015 Esimiesryhmä*

Esimiesryhmään kutsutuista kahdeksan esimiestä osallistui hankkeeseen. Ensimmäisen teemakonferenssiin osallistujille oli toimitettu etukäteen Lahden kaupungin IMS prosessiohjeet. Teemakonferenssissa keskusteltiin varhaisen tuen prosesseista aiemmin annetun materiaalin pohjalta.

Tunnistettiin prosessin alkavan rekrytoinnista ja perehdytyksestä päättyen palvelussuhteen päättymiseen. Rekrytointia ja perehdytystä koskevat prosessit oli jo aiemmin kuvattu henkilöstöhallinnossa ja niitä päätettiin hyödyntää varhaisen tuen oppaassa. Lisäksi todettiin, että päihdeasioihin liittyvät prosessit oli myös tunnistettu ja kuvattu, joten niiden kuvauksiin tehdään vain tarvittavia muutoksia.

Toimenpiteet, joilla tuetaan ja edistetään työhyvinvointia, luovat perustan työhyvinvoinnin johtamiselle. Työhyvinvoinnin edistäminen ennaltaehkäisevin keinoin on ehkä tärkein prosessi. Keskustelu siitä toteutettiin pari-porinana, jossa pohdittiin, mitä esimies voi tehdä ennaltaehkäisevästi työhyvinvoinnin eteen ja millaisia välineitä hänellä on käytössään. Lisäksi pohdittiin jokaisen toimijan tehtävää varhaisen tuen prosesseissa. Porinan huomioiden jaettiin ryhmälle. Huomioiden pohjalta tunnistettiin prosessin alku ja loppu sekä prosesseissa olevat toimijat. Työyhteisön osuutta ei ollut aiemmin huomioitu prosessikuvauksissa yhtenä toimijana ja se lisättiin kuvauksiin. Toimialatasolle lisättiin henkilöstövastaavat, joilla on suuri rooli varhaisen tuen toteuttajana yhdessä esimiehen kanssa. Hankkeen tekijä kirjasi havainnot. Näiden havaintojen perusteella kuvattiin prosesseja. Yhteenveto teemakonferenssista toimitettiin osallistujille jälkikäteen.

#### *Teemakonferenssi Henkilöstöryhmä 4.5.2015*

Henkilöstöryhmään kutsutuista seitsemän osallistui konferenssityöskentelyyn. Ensimmäiseen teemakonferenssiin osallistujille oli toimitettu etukäteen Lahden kaupungin IMS – prosessiohjeet. Varhaisen tuen prosesseja lähestyttiin pohtimalla pareittain millaisia välineitä voi olla prosessin eri toimijoilla; henkilöstö- ja työntekijätasolla, työyhteisötasolla, esimiestasolla ja toimiala- ja taseyksikkötasolla. Keskustelun pohjalta tunnistettiin eri toimijoiden tehtäviä. Keskustelu oli erittäin vilkasta ja antoisaa ja toi uusia näkökulmia työhyvinvoinnin edistämiseen varhaisessa vaiheessa. Yhdeksi toimijaksi prosessikuvauksiin tunnistettiin tietokantataso. Hankkeen tekijä kirjasi havainnot, joiden pohjalta prosessien kuvaaminen tapahtui. Yhteenveto työskentelystä toimitettiin osallistujille jälkikäteen.

*Teemakonferenssi Henkilöstöryhmä 25.5.2015*

Seuraavassa teemakonferenssissa oli yksi uusi jäsen mukana. Aluksi palattiin siihen, mitä aiemmissa konferensseissa oli saatu aikaan ja keskityttiin prosesseihin, jotka liittyivät työyhteisöongelmaan ja työntekijän oman elämäntilanteen ongelmiin. Keskustelun tukena käytettiin lomaketta 3 A, prosessin perustietojen keräyslomake, joka on IMS- prosessiohjeissa. (IMS 2014). Prosesseja lähestyttiin myönteisestä näkökulmasta nimeämällä ne seuraavasti: Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa ja Työntekijän elämäntilannetta tukevat ratkaisut. Prosessin todettiin alkavan, kun joku jossakin havaitsee tuen tarpeen. Kyseessä voi olla muu kuin työntekijä, esimerkiksi omainen, työkaveri, työterveyshuolto, asiakas, työhyvinvoinnin toimijat tai henkilöstöedustaja. Prosessi päättyy aina ratkaisuun.

Keskustelussa vaikeiden asioiden puheeksiotosta esimiehen ja alaisen välillä todettiin, että esimiehet tarvitsevat valmennusta asiaan. Puheeksi otto ja siitä tehdyt muistiot ovat tärkeitä ja ne tallennetaan sähköiseen Doris-arkistointijärjestelmään tai esimiesten omaan sähköiseen arkistoon. Muistion allekirjoittajat harkitaan aina tapauskohtaisesti. Muistio voi sisältää ainostaan keskustelussa olleita asioita. Normaalista alaisen ja esimiehen välisestä työhön liittyvästä keskustelusta ei välttämättä tarvita muistioita. Konferenssissa keskusteltiin myös työpaikkakiusaamisesta ja sen käsitteystä. Kiusaaminen, häirintä tai epäasiallinen käyttäytyminen on iso asia, johon työyhteisötaidoilla, esimies- ja alaistaidoilla ja yhteisesti laadituilla pelisäännöillä voidaan ennaltaehkäisevästi vaikuttaa. Todettiin, että henkilöstöpoliittisten linjausten kanta esimiestyön kehittämiseen, esimiesten osaamiseen sekä puutteelliseen esimiestyöhön. Todettiin, että työskentelyyn varattu aika ei tule riittämään prosessien kuvaamiseen. Syksyksi sovittiin vielä yksi teemakonferenssi. Yhteenvedo keskustelusta toimitettiin osallistujille jälkikäteen.

### *Teemakonferenssi 25.5.2015 Esimiesryhmä*

Teemakonferenssi, jossa oli yksi uusi jäsen mukana ja yksi osallistuja oli kokonaan estynyt. Aluksi palattiin siihen, millaisia tuloksia aiemmissa konferensseissa saatiin aikaan. Tällä kertaa käsiteltiin työkyvyn heikkenemistä terveydentilasta johtuvista syistä. Keskustelun tukena käytettiin lomaketta 3 A, prosessin perustietojen keräyslomake (IMS 2014). Työkyvyn heikkeneminen terveyssyistä on pulmallinen ja arka asia. Ratkaisuja ja toimijoita on niin paljon, että yksittäisen esimiehen on vaikea olla kaikesta selvillä. Siksi tarvitaan selkeät kuvaukset siitä, mitä tekee työnantaja, työntekijä, työterveyshuolto tai jokin muu toimija, kuten eläkevakuutusyhtiö tekee. Hankkeen tekijä kirjasi keskustelun ja teki siitä yhteenvedon, joka toimitettiin osallistujille jälkikäteen.

### *Arviointikonferenssi 4.6.2015*

Arviointikonferenssiin osallistuivat esimiesryhmä ja henkilöstöryhmä. Työkonferenssiosuus päättyi tähän. Osallistujille jaettiin paperikopiot kuvatuista prosesseista, joita oli käsitelty. Hankkeen tekijä oli tehnyt prosessikuvaukset IMS- prosessimallinnus välineellä. Kaikkiaan oli käsitelty 12 prosessikuvausta ja niitä oli täydennetty havaittujen tarpeiden pohjalta. Sovittiin aikataulun etenevän niin, että kesän aikana hankkeen tekijä valmistelee prosessit loppuun ja tekee varhaisen tuen oppaan sisällön. Syyskuussa hän tapaa neljän työkonferenssiin osallistuneen esimiehen esimiestyöryhmät, joissa varhaisen tuen malli esitellään ja tehdään vielä mahdollisia korjauksia. Arvioitiin, että syksyille suunniteltua teemakonferenssia ei tarvita. Syksyn aikana toteutetaan toimintamallin yhteistoiminnan edustuksellinen käsittely henkilöstötyöryhmässä sekä ohjausryhmän käsittely. Vuoden loppuun mennessä projekti on valmis. Valmiin työn esittely järjestetään työkonferenssin osallistujille.

Työkonferenssin olennainen osuus on arviointi. Arviointi työkonferenssin aikana toteutui kehittämisen itsereflektoivan etenemisen mukaan, jossa hyödynnettiin prosessiarviointia. Arviointia tapahtui koko konferenssi

työskentelyn ajan. Konferenssin luonteeseen kuului, että edellisten tapaa-  
misten tulokset käsiteltiin yhdessä. (Seppänen-Järvelä 2004, 3.) Työkonfe-  
rensseissa arvioitiin työtavan ja saavutetun tuloksen, prosessien tunnista-  
misen sekä kuvaamisen kautta. Kukaan osallistujista ei ollut aiemmin ollut  
mukana kehittämishankkeessa, jonka työmenetelmänä käytettiin työkonfe-  
renssia ja demokraattista dialogia. Myöskään hankkeen tekijä ei ollut käyt-  
tänyt menetelmää työvälineenään. Työmenetelmä todettiin toimivaksi. Alla  
on kuvattu osallistujien palautteesta arviointia, huomioita ja mielipiteitä ar-  
viointikeskustelun yhteenvedosta:

*Toimiva työskentelytapa. Ilmapiiri oli avoin. Asiassa edettiin koko ajan ja  
ryhmä oli ohjattu hyvin. Etukäteen ei tarvinnut valmistautua.  
Ryhmätyön muotona oli hyvä. Systemaattinen. Prosessikaaviot olivat tut-  
tuja. Etukäteen oli riittävä tieto miten edetään. Hyvä ilmapiiri.*

*Tieto tuodaan kentältä, säilyy elävä yhteys arkeen. Antoisa kuulla kolle-  
goiden näkemyksiä-> oppiminen.  
Näkee heti miten syntyy tulosta. Aihe on tärkeä. Mielipiteet ja näkemykset  
tulevat kentältä. Loistava työkalu.*

*Pääsee mukaan asian valmisteluun on uutta.*

*Selkiyttävät roolit ja toimijat, työskentelyn aikana kulma täydentyi. Lisää  
tukea.*

*Konkreettiset esimerkit, joita työskentelyyn on tuotu yhdistää asiaan. Mo-  
nia näkökulmia.*

*Työskentelytapana uusi ja hyvä. Hyvä, että pääsee mukaan suunnitte-  
luun.*

*Esimiehille erinomainen malli. Puheeksiotto helpottuu, kun voi kertoa työ-  
yhteisössä, että tämä on koko kaupungin toimintatapa.*



*Prosessikuvausten testaus, ohjausryhmän käsittely ja Kevan kommentit*

Hankkeen tekijä jäsenteli ja viimeisteli prosessikuvaukset, joiden lukumäärä pieneni jäsentelyn johdosta kahdestatoista yhdeksään. Prosessien osalta hyödynnettiin jo aiemmin organisaatiossa kuvattuja prosesseja rekrytoinnin ja perehdytyksen osalta, jossa on kuvattu rekrytointiprosessi, perehdytysprosessi ja uuden esimiehen perehdyttämisprosessi.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen prosesseina kuvattiin seuraavat:

1. Rekrytointi ja perehdytys
2. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta
3. Työntekijän osaaminen on puutteellista tai ammatinvalinta väärä
4. Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa
5. Työntekijän elämäntilannetta tukevat ratkaisut
6. Työkäyttäytyminen on muuttunut. Päihde epäily
7. Päihtyneenä työpaikalla
8. Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä
  - Ratkaisuja työntekijän työkyvyn heikentyessä johtuen terveydentilasta
  - Uudelleen sijoitus
  - Työkokeilu
  - Työhön paluun tuki
  - Kelan lääkinällinen kuntoutus
  - Kevan ammatillinen kuntoutus
  - Sovellettu työ
  - Työtehtävään vaadittava työkyky olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt
9. Palvelussuhteen päättäminen

Prosessikuvauksia testattiin syyskuussa neljässä eri esimiesryhmässä ja työterveyshuollossa. Työterveyshuollon ryhmässä oli osallisina kolme työterveyshoitajaa, jotka olivat etukäteen tarkastelleet prosessikuvauksia. Osallistujia oli kaupungin eri toimialoilta, taseyksiköstä ja työterveyshuollosta yhteensä 18 henkilöä. Prosessikuvaukset todettiin onnistuneiksi,

mutta niitä vielä tarkennettiin jokaisen käsittelyn jälkeen. Käsittelyn aikana selvisi, että jo aloitetut prosessit jäävät usein kesken, koska on epäselvyyttä prosessissa toimivien vastuista. Erityisesti kahdeksaan alaproessiin pilkottu prosessi, ”Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä”, toi esimiesten ja työterveyshoitajien mukaan hyvän välineen varhaiseen tukeen.

Tarkennusten jälkeen prosessikuvaukset lähetettiin sähköisesti työkonferenssiin osallistuneille viimeistä arviointia varten. Lisäksi ne lähetettiin ohjausryhmän jäsenille kokouksen asialistan liitteenä sekä eläkevakuutusyhtiön kuntoutuksenohjaajalle arviointia varten. Ohjausryhmä käsitteli niitä kokouksessaan, jolloin vielä tehtiin täydennyksiä ja tarkennuksia prosessikuvauksiin. Ohjausryhmä linjasi, että työkokeilua tarjotaan pääsääntöisesti vain kerran. Lisäksi ohjausryhmä tarkensi kurinpidollisia toimia osana varhaisen tuen prosesseja. (Henti, Muistio 25.9.2015). Työkonferenssiin osallistuneet eivät enää tässä vaiheessa esittäneet parannusehdotuksia.

Eläkevakuutusyhtiön työelämänasiantuntija antoi kommentteja sähköpostitse ja tapaamisessa Kevan Kaari työpajassa 1.10.2015. Yleisenä kommenttina hän totesi, että olemme tehneet erittäin hyvää työtä. Prosesseja on mietitty hyvin seikkaperäisesti, jolloin roolit ja vastuut saadaan hyvin selville. Hän piti kuvattuja prosesseja onnistuneina ja kommentit liittyivät lähinnä jatkokehittelyyn kuten työsuojeluprosessien kuvauksiin ja henkilöstön innovaatioiden huomioon ottamiseen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi hän esitti, että eläkevakuutusyhtiö käyttää näistä prosesseista nimeä Aktiivinen varhainen tuki, joka on jaettu varhaiseen tukeen, tehostettuun tukeen ja paluun tukeen. Tämä jaottelu saattaisi olla yksi keino lähestyä asiaa. (Haapakoski 2015.)

Varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti on Lahdessa ja Nastolassa ollut käytössä lomakkeita, joiden avulla voi jäsentää tuen tarvetta. Testausvaiheen aikana tunnistettiin, että varhaisen tuen lomakkeet eivät palvele tilanteita, jotka eivät liity terveydentilan heikkenemiseen. Samalla sovittiin, että hankkeen tekijä luo uuden lomakkeen, jonka nimi on Puheeksiotto

työyhteisössä työtä haittaavan ongelman käsittelemiseksi. Lomakkeessa kuvataan havaittu haitta, kirjataan siihen liittyvien asianosaisten näkemykset, mitä sovitaan sekä milloin ja kuka seuraa ja arvioi tilannetta. Muutoin päätettiin hyödyntää jo olemassa olevia lomakkeita.

### *Auditointi*

Projektisuunnitelmaan lisättiin sisäinen auditointi. Hankkeen toimeksiantajan toimesta kehittämishankkeelle tehtiin organisaation sisäinen auditointi, jonka näkökulmana oli kehittäminen. Auditoinnin kohteena olivat varhaisen tuen prosessit, jotka kokonaisuutena liittyvät konsernipalveluiden toimintakäsikirjaan. Auditointiryhmän muodostivat kolme Lahden kaupungin palveluksessa olevaa asiantuntijaa. Hankkeen tekijä osallistui auditoinnin suunnitteluun, jonka vuoksi pidettiin yhteensä kuusi erillistapaamista, joista ensimmäiseen osallistui myös työpaikkakohtainen ohjaaja. Erillispalaverin lisäksi tietoa vaihdettiin sähköpostitse.

Auditointi toteutettiin 30.9.2015 kehittämistyöpajana, jonne kutsuttiin henkilöstövastaavat ja yksi esimies jokaisen toimialueelta. Osallistujina olivat myös hankkeen tekijä ja työpaikkakohtainen ohjaaja. Auditoidijat olivat pyytäneet osallistujilta määrämuotoiseen lomakkeeseen kuvausta yhdestä tapauksesta, jossa on käytetty varhaisen tuen toimintamallia, ja jossa he ovat olleet toimijoina. Ennakkokyselyn avulla auditoidijat kokosivat tietoa työkyvyn heikkenemisestä, työyhteisöjen ongelmatilanteista sekä arviota prosessien sujuvuudesta. Yhteenveto kuvattiin kalanruotomallina, jota käsiteltiin auditoinnissa ja sitä täydennettiin työpajoista saatujen tietojen mukaan.

Kalanruotokuviossa edetään prosessissa havaitun tarpeen tai oireiden, menettelytapojen ja tulosten kautta ongelmanhallintaan. Seuraavassa kuviossa kalanruoto (kuvio 12.) on tuotu esiin työhyvinvoinnin toimijoiden roolien epäselvyys, joka aiheuttaa haparointia toiminnassa ja saattaa johtaa prosessin pitkittymiseen. Tukikeinoina on työantajan antama tuki ja yhteistyö muiden kanssa.



KUVIO 12. Kalanruoto (Auditointiraportti 2015)

Auditointikohde oli suunnitteluvaiheessa rajattu koskemaan prosesseja: Työntekijän työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä sekä Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa. Auditoinnissa keskityttiin uusien suunnitteluvaiheessa olevien prosessien tarkasteluun aiempien kokemuksen perusteella. Työhyvinvointiin liittyvien mahdollisten toimenpiteiden ja lopputulosten tunnistaminen jo prosessin alkuvaiheessa helpottaa ja lyhentää prosessin läpivientiä. Auditointitilaisuudessa todettiin, että varhaisen tuen prosessien roolit pitää määritellä tarkasti, jotta prosessit eivät keskeydy vastuu epäselvyyksien vuoksi. Auditointitilaisuudessa jo tunnistettuja ja kuvattuja prosesseja muokattiin ja samalla sovittiin kehittämis-kohteet aikatauluineen.

Kehittämiskohteet kuvattiin toimenpiteinä, jotka edellyttävät yhteistyötä toimialojen ja taseyksiköiden kanssa. Näin uusien ohjeiden toimeenpano helpottuu. Toimenpiteiksi sovittiin Sähköisen oppaan laatiminen, Uudet ohjeet esimieskoulutuksen ohjelmaan, Uusien ohjeiden käsittely toimialojen johtoryhmissä, Uusien ohjeiden käsittely esimieskoulutuksissa ja

esimiespäivässä sekä verkkokurssin tekeminen. Toteuttajina ovat hankkeen tekijän lisäksi henkilöstöjohtaja ja henkilöstövastaavat. Henkilöstötiimi seuraa toimenpiteiden toteutumista kesäkuussa 2016. (Auditointiraportti 16.10.2015.)

Auditointi päättyi konsernipalveluiden johtoryhmän katselmukseen 15.12.2015. Katselmuksen aikana käytiin läpi auditointiprosessi ja sovittujen toimenpiteiden nykytila. Hankkeen tekijä kuvasi prosessin omasta näkökulmastaan ja auditoijat omastaan. Auditointiprosessista keskusteltiin ja menetelmä todettiin toimivaksi. Tämä oli konsernipalveluiden ensimmäinen sisäinen auditointi. Auditointikohde hyväksyttiin ja todettiin, että sovitut toimenpiteet ovat toteutuneet. Seuraavan kerran prosessia tarkastellaan vuonna 2016.

#### *Yhteistoimintamenettely*

Varhaisen tuen toimintamallin prosessikuvaukset käsiteltiin yhteistoiminnassa henkilöstötyöryhmän kokouksessa 5.10.2015. (Henkilöstötyöryhmän muistio 9/2015). Osallistujille oli lähetetty kokouksen asialistan liitteenä kuvatut prosessit. Hankkeen tekijä oli kokouksessa paikalla esittelemässä prosessit. Kokouksen aikana ei ilmennyt parannusehdotuksia ja sovittiin, että henkilöstöedustajat voivat esittää huomioita prosessien kuluksi 15.10.2015 mennessä hankkeen tekijälle, joka tarvittaessa tekee prosesseihin muutoksia. Yksi osallistujista esitti huomioita, joiden perusteella vielä useita prosesseja tarkennettiin. Tarkennetut prosessit lähetettiin osallistujille 19.10.2015 tiedoksi.

Viimeinen henkilöstötyöryhmän käsittely oli 24.11.2015 (Henkilöstötyöryhmän muistio 10/2015). Työsuojelun yhteistoiminnan käsittely toteutui työhyvinvointitoimikunnassa, jossa käsiteltiin varhaisen tuen toimintamalli ja sähköinen opas varhaiseen tukeen, toimintaohje päihdeasioiden käsittelyyn ja toimintaohje epäasiallisen kohtelun, häirinnän ja syrjimisen estämiseksi Lahden kaupungin työpaikoilla. (Työhyvinvointitoimikunta, Muistio 15.12.2015.)

#### 5.4 Projektin päättäminen

Työkonferenssin toiminnallinen osuus päättyi kesäkuussa. Syksyn aikana varhaisen tuen prosesseja hiottiin ja testattiin erilaisissa ryhmissä ja käsiteltiin hallinnollisesti tarvittavissa toimitelmissä. Koko projekti päättyi suunnitellusti 31.12.2015, jolloin tekijä kiitti hankkeeseen osallistuneita henkilöitä ja kutsui heidät valmennukseen, jossa uusi toimintamalli käsitellään. Kutsun liitteenä he saivat linkin intranettiin, jossa opas varhaiseen tukeen on dokumentoitu.

Projektin päättämisvaiheeseen kuului esimiesten valmennussuunnitelman laatiminen. Esimiesten valmennussuunnitelmaa varhaisen tuen toimintamallin osalta käsiteltiin Lahden kaupungin työhyvinvointitoimikunnassa 11.9.2015 (Työhyvinvointitoimikunta, Muistio 11.9.2015) osana työhyvinvointiorganisaation osaamisen kehittäminen vuosille 2016–2017. Osaamisen kehittämisen suunnitelman mukaan valmennusta järjestetään keväällä 2016 yhteensä kuusi kertaa lähiopetuksena. Esimiesten lisäksi osallistujina valmennuksessa ovat työhyvinvointivaltuutetut, työhyvinvointiasiamiehet ja henkilöstövastaavat. Valmennuksesta vastaa hankkeen tekijä ja valmennus tapahtuu kehittämishankkeen päättymisen jälkeen. Valmennussuunnitelma tarkentui projektin edetessä.

Hankkeen tekijä kutsui kaksi lähiesimiestä suunnittelemaan esimiesten valmennusta varhaiseen tukeen. Kehittämishankkeen edetessä tekijä vakuuttui menetelmästä, jossa vuorovaikutuksessa muiden kanssa vaihdetaan kokemuksia, käsitellään erilaisia näkemyksiä ja luodaan uusia toimintamalleja. Lisäksi työskentelyn arvioinnin aikana osallistujat totesivat, kuinka tärkeää on, että kehittämisen näkökulma huomioi työnarjen. Kyseiset esimiehet edustavat suurinta osaa Lahden kaupungin johtajista eli lähiesimiehiä. Tämän lisäksi tässä hankkeessa pyrittiin hyödyntämään organisaatiossa jo aiemmin tehtyjä kehittämishankkeita ja joissa esimiehet ovat olleet osallisina.

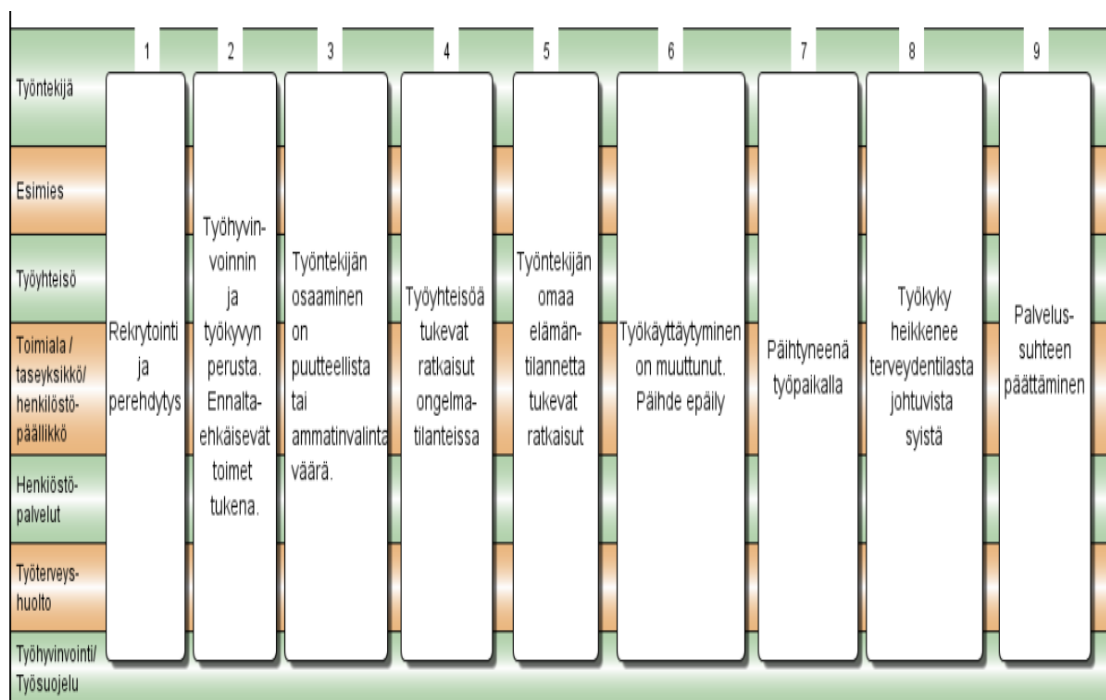
Työryhmä kokoontui suunnittelemaan valmennusta 9.12.2015. Valmennus tullaan toteuttamaan helmikuussa 2016 ja huhtikuussa 2016 siten, että ensin on teoriavalmennus, jonka jälkeen järjestetään case-tyyppiset työpajat. Valmennuksessa hyödynnetään auditoinnin aikana syntynyttä lomaketta, jolla kerätään tietoa esimiehiltä niistä varhaisen tuen prosesseista, joihin he ovat osallistuneet. Työryhmä vastaa valmennuksen sisällöstä ja työpajojen toteuttamisesta. Valmennusta valmisteltiin vielä erillistapaamisessa tammikuussa. Valmennusta tullaan jatkamaan syksyllä 2016, jolloin hyödynnetään kevään valmennuksista saatua arviointipalautetta.

Päättämisvaiheeseen kuului myös varhaisen tuen oppaan julkaisu sähköisenä. Tässä vaiheessa tekijä konsultoi Lahden kaupungin viestintäpäällikköä, jolta sai tukea oppaan verkkojulkaisuun. Sähköisen oppaan sisällön tuottaminen alkoi samaan aikaan prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen kanssa. Hankkeen tekijä tuotti oppaan sisällön ja se käsiteltiin henkilöstöpalveluiden asiantuntijaryhmässä sekä sähköisesti työkonferenssiin osallistuneiden kanssa. Opas rakentui kuvattujen prosessien mukaisesti. Oppaan asiasisältö liittyy aina kyseiseen prosessiin ja osa oppaan teoriaa on tämän kehittämishankkeen tietoperustana. Opas toimii esimiehille työvälineenä ja siksi oppaan sisältö on kuvattu melko laajasti. Projektin päättyessä raporttina toimivan opinnäytetyön kirjoittaminen vielä jatkui. Valmis opinnäytetyö esitetään keväällä 2016.

## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS

### 6.1 Varhaisen tuen prosessikuvaukset

Kehittämishankkeen tuloksena tunnistettiin ja kuvattiin palvelussuhteen elinkaaren mukaan varhaisen tuen prosessit alkaen rekrytoinnista ja perehdytyksestä päättyen palvelussuhteen päättymiseen. Rekrytoinnin ja perehdytyksen osalta hyödynnettiin organisaatiossa jo aiemmin tunnistetut ja kuvatut prosessit, joten kehittämishankkeen aikana kuvattiin kahdeksan prosessia. Alla olevassa kuviossa (kuvio 13.) on varhaisen tuen prosessien kansilehti, jossa esitetään varhaisen tuen prosessien toimijat sekä nimeään tunnistetut ja kuvatut prosessit. Jokaisen prosessin alta avautuu prosessikuvaus kyseisestä asiasta. Rekrytoinnin ja perehdytyksen alla on kuvattu prosessit rekrytointi, perehdytys ja uuden esimiehen perehdytys.



KUVIO 13. Varhaisen tuen prosessien kansilehti (IMS)



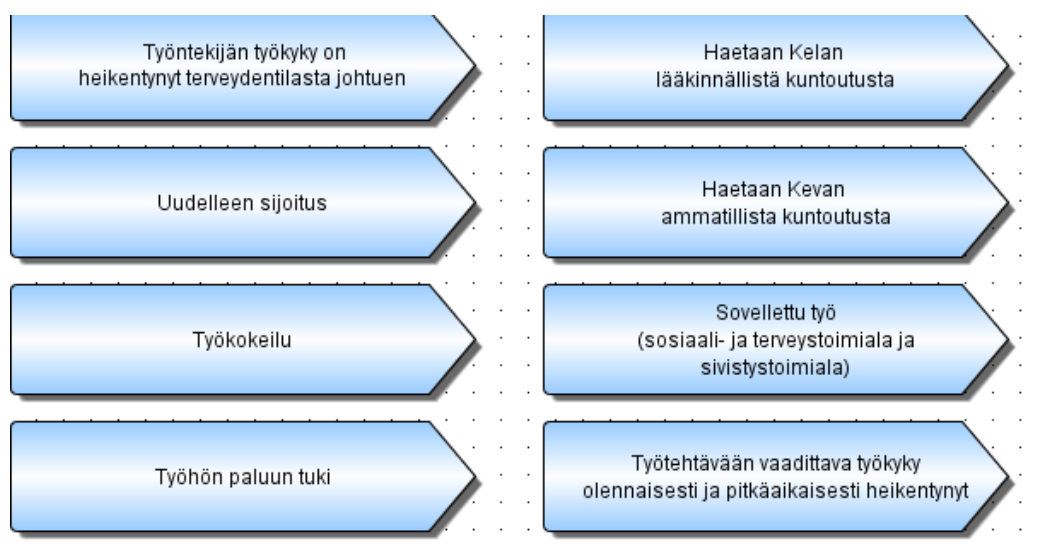
Alla olevissa kuvioissa on esimerkit prosessikuvauksista. Ensin esitetään (kuvio 14.) prosessikuvaus: Työhyvinvoinnin ja kyvyn perusta, jossa määritellään työhyvinvoinnin toimijoiden rooleja ja vastuita. Prosessi osoittaa, että työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen oikeus, velvollisuus ja vastuu.

Työntekijä	Vastaa omasta terveydestään sekä työ- ja toimintakyvystään. Ylläpitää ammatillista osaamistaan ja osallistuu kehityskeskusteluihin. Omaa hyvät työntehtäjäidot. Osallistuu työpaikan palaveriin ja tekee rakentavia esityksiä. Ilmoittaa havaitsemiaan puutteita ja ongelmia. Osallistuu perehdyttämiseen ja työhön opastamiseen. Pyytää ja antaa apua. Tietää työnsä tavoitteet. Ymmärtää oman asemansa työorganisaatiossa.
Esimies	Vastaa omasta terveydestään sekä työ- ja toimintakyvystään. Ylläpitää ammatillista osaamistaan myös esimiesosaaminen. Vastaa siitä, että työnvaatimukset ovat oikeassa suhteessa työntekijöiden voimavaroihin ja osaamiseen. Huolehtii työmaaran oikeasta mitoituksesta ja työn jakautumisesta tasapuolisesti. Käy ryhmä- ja/tai kehityskeskustelut vuosittain. Huolehtii työvälineistä ja työoloista. Tekee henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Vastaa työyhteisön toimivuudesta. Huolehtii työyhteisön kehittämisestä. Pitää yllä keskustelua työyhteisön pelisäännöistä, henkilöstön rooleista ja vastuista. Ohjaa henkilöstön työhöntuotantastukseen.
Työyhteisö	Toimii työn tavoitteiden suuntaisesti. Yhteisöllinen vastuu työtovereista. Pitää huolta työilmapiiristä ja noudattaa yhteisiä sopimuksia. Työyhteisötaidot = esimiestaidot + työntehtäjäidot.
Toimiala / taseyksikö / henkilöstö- päälikkö	Vastaa työhyvinvoinnin kehittämisestä. Seuraa työhyvinvoinnin kehittymistä. Työyhteisön kehittämisen toimenpiteet ja ohjelmavuorot. Henkilöstöpäälikkö kokoaa toimialan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat sekä työyhteisön kehittämisen toimenpiteet.
Henkilöstö- palvelut	Tarjoaa välineitä työhyvinvoinnin tueksi: oppaita, lomakkeita ja esimiesvalmennusta. Linjaa osaamisen johtamista ja sen välineitä. Huolehtii henkilöstöpoliittisista linjauksista. Järjestää työterveyshuoltoja. Toteuttaa työhyvinvointikyselyn. Antaa palvelusuhdaneuvontaa.
Työterveys- huolto	Toteuttaa laissa säteistä työterveyshuoltoja yleisäkäntäisellä sairaanhoidolla täydennettynä. Tekee työpaikkaseveltyksiä, työhöntuot- ja terveysarastuksia, ja antaa suostuksia.
Työhyvinvointi / Työsuojelu	Työhyvinvoinnin toimijat osallistuu työyhteisön kehittämistoimintaan työsuojelun asiantuntijoina. Ohjaa ja neuvoo henkilöstöä ja esimiehiä työhyvinvointikysymyksissä. Ylläpitää henkilöstön keskuudessa työpaikan turvallisuus ja terveysrisköklumia. Turnistaa työhyvinvoinnin riskejä ja tuo ne työnantajan tietoon.

KUVIO 14. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta. Ennalta ehkäiset toimet tukena (IMS)



Ratkaisuja työntekijän työkyvyn heikentyessä johtuen terveydentilasta prosessin alle on kuvattu kahdeksan alaprosessia sisältäen työkyvyn heikkenemisen, työkyvyn heikkenemisen olennaisesti ja pitkäaikaisesti, uudelleen sijoituksen, työkokeilun, työhön paluun tuen, hakemuksen Kelan lääkinnälliseen kuntoutukseen ja hakemuksen Kevan ammatilliseen kuntoutukseen sekä hakemuksen sovellettuun työhön. Prosessikuvaukset sisältävät tarkkaa tietoa esimerkiksi Kelan lääkinnällisen kuntoutuksen hakemuksen osalta, jossa on tietokanta osiossa kerrottu Kelan lomakkeiden numerot, joilla kyseistä palvelua voi hakea. Alla olevassa kuviossa (kuvio16.) on kuvattu prosessikartta Työkyvyn heikkeneminen johtuen terveydentilasta. Jokaisen nuolen alta avautuu kyseinen prosessikuvaus.



KUVIO 16. Prosessikartta, Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä

## 6.2 Opas varhaiseen tukeen

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi varhaisen tuen toimintamalli. Toimintamalli julkaistiin Lahden kaupungin intranetissä 1.1.2016 sähköisenä oppaana ja se on koko organisaation saatavilla ja palvelee esimiesten lisäksi koko henkilöstöä. Varhaisen tuen toimintamalli on käsitelty yhteistoiminnassa ja päätetty ottaa uuden kunnan toimintamalliksi.

Sähköisen oppaan etuna on, että se on aina ajan tasalla, koska muuttuvat asiat kirjataan välittömästi oppaaseen. Oppaan sisällöstä vastaa hankkeen tekijä, jonka tehtävä on huolehtia sen kehittämisestä ja uudistamisesta. Opas sisältää johdantosivun lisäksi 21 sivua, jotka käsittelevät kuvattujen prosessien etenemisen. Lisäksi oppaassa on tarkempaa tietoa Kelan lääkinnällisestä kuntoutuksesta ja Kevan ammatillisesta kuntoutuksesta. Jokaisen sivun lopussa on linkki kyseiseen prosessiin ja tarvittaessa lomakkeisiin, jotka liittyvät käsiteltävään asiaan. Tämän raportin liitteenä (Liite 2.) on Varhaisen tuen opas. Liite näyttää ulkoasultaan erilaiselta kuin sähköinen julkaisu.

Hankkeen tuloksena varhaisen tuen toimintamallin kanssa samanaikaisesti luotiin toimintaohje päihdeasioiden käsittelyyn sekä toimintaohje epäasiallisen käyttäytymisen, häirinnän ja syrjinnän estämiseksi Lahden kaupungin työpaikoilla. Molemmat toimintamallit saivat alkunsa hankkeessa tunnistettujen prosessien myötä ja ne yhdenmukaistettiin varhaisen tuen toimintamallin kanssa. Pohjana käytettiin Lahden kaupungin ja Nastolan kunnan aiempia ohjeita. Päihdeohjeen valmisteli hankkeen tekijä ja sen hyväksyi kaupunginhallitus. Toimintaohje epäasiallisen käyttäytymisen, häirinnän ja syrjinnän estämiseksi Lahden kaupungin työpaikoilla valmisteli työhyvinvointivaltuutettu. Molemmat toimintaohjeet on käsitelty yhteistoiminnassa ja päätetty ottaa toimintamalleiksi uudelle kunnalle.

Lisäksi esimiestyön tueksi luotiin uusi lomake, Puheeksiotto työyhteisössä havaitun työtä haittaavan ongelman käsittelyyn. Lomake on tallennettu intranettiin ja se on osa laajempaa lomakkeistoa, jonka avulla voi jäsentää

työssä havaittua ongelmaa. Lomakkeet liittyvät varhaisen tuen toimintamalliin.

### 6.3 Esimiesten valmennussuunnitelma

Varhaisen tuen toimintamallin viemisestä käytäntöön tehtiin esimiesten valmennussuunnitelma. Lähiopetuksessa käsitellään varhaisen tuen toimintamalli ja välittävä puheeksiotto. Välittävän puheeksioton malli on luotu esimiesryhmässä, joka toteutti sen kehittämistehtävänä, aiemmin järjestetyn esimiesvalmennuksen aikana. Malli sisältää ohjeen ja videoesityksen puheeksiotosta.

Lähiopetuksen jälkeen esimiehet voivat osallistua työpajatyöskentelyyn, jossa harjoitellaan vuorovaikutusta ja puheeksiottoa. Työpajojen ohjaajana toimii hankkeen tekijä yhdessä esimiesten kanssa. Työpajatyöskentelyyn osallistuu myös kaksi työhyvinvointivaltuutettua, jotka toimivat kaupungilla muutosmentoreina ja omaavat työpajan ohjaamiseen taitoja. Esimiesten valmennuksen lisäksi suunnitelma sisältää työhyvinvoinnin toimijoiden ja työterveyshuollon valmentamisen.

Esimiesvalmennusta työpajatyypillisesti toteutettuna tukee myös Tolvasen (2015, 62) tutkimustulos, jonka mukaan Lahden kaupungin ja Nastolan kunnan esimiehet toivovat esimiestyön tueksi työpajatyypeistä koulutusta, jota kouluttaja ohjaa, mutta kokemusten vaihto kollegoiden kesken on keskeisessä asemassa. Samalla edistetään toimialojen välistä vuoropuhelua ja hyvien käytäntöjen levittämistä, jolla Tolvasen mukaan vaikutetaan esimiesten työhyvinvointiin.

Käytännössä valmennus alkoi Lahden kaupungin esimiespäivässä 12.1.2016, jossa hankkeen tekijä esitteli varhaisen tuen toimintamallin. Läsä oli 271 esimiestä. Työhyvinvoinnin toimijoiden valmennus pidettiin 22.1.2016. Tammikuun 2016 esimieskirje sisälsi tiedotteen valmennuksesta ja siitä tiedotettiin myös intranetissä. Valmennus toteutetaan helmikuun ja huhtikuun siten, että teoriaosuutta ja välittävää puheeksiottoa tilaisuuksia pidetään neljä kertaa ja työpajoja järjestetään myös neljä kertaa.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kehittämishankkeen arviointia

Tämän kehittämishankkeen taustalla oli kuntauudistus, jonka valmistelun aikana tarkasteltiin toimintatapoja ja palveluja. Tarkastelussa nousi esille kehittämishankkeen tarve, joka tosin oli tunnistettu organisaatioissa jo aiemminkin. Toimeksiantajan kanssa päätettiin luoda varhaisen tuen toimintamalli uuteen kuntaan. Kehittämishankkeen tavoitteena oli myös tunnistaa ja kuvata varhaisen tuen prosessit, joissa on määritelty siinä toimivien roolit, vastuut ja teot. Työprosessien mallinnukset ovat Toikon ja Rantasen (2009, 14) mukaan toimintatavan kehittämistä.

Kehittämishankkeessa luotavan toimintamallin tarkoituksena on vahvistaa ja tukea esimiestyötä ja lisätä heidän osaamista varhaisen tuen toimijoina sekä edistää koko työyhteisön työhyvinvointia. Esimiestyön tuki syntyi kehittämishankkeen tuloksena, kun varhaisen tuen toimintamallia kehitettiin ja dokumentoitiin oppaaksi intranettiin. Mallin luotiin tiiviissä yhteistyössä työnantajan, henkilöstön ja muiden sidosryhmien, kuten työterveyshuollon kanssa. Yhtenä tavoitteena oli tehdä suunnitelma varhaisen tuen toimintamallin viemisestä käytäntöön esimiesten avulla. Tavoite toteutui, mutta sen vaikutuksia ei tässä opinnäytetyössä voi vielä arvioida.

Toikon ja Rantasen (2009, 85,88) mukaan oppimisverkostoja voidaan käyttää kehittämishankkeen tulosten levittämiseen ja osallistujien oppimiseen toisiltaan, uuden tiedon luomiseen sekä hyvien kokemusten ja käytäntöjen vaihtoon. Tässä kehittämishankkeessa projektiin osallistuneet työkonferenssin jäsenet muodostivat oppimisverkoston. Esimiesvalmennukseen ja siihen liittyviin työpajoihin osallistuvat tulevat myös toimimaan oppimisverkostoina, joissa yhdessä kollegoiden kanssa pohditaan ratkaisuja toimintamallin mukaisesti erilaisiin tilanteisiin. Tässä ilmenee Toikon ja Rantasen (2009, 69) tarkoittama kehittämistoiminnan sosiaalinen prosessi, joka edellyttää aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta.

Prosessikuvauksilla tavoiteltiin toiminnan laadun ja palvelutason parantamista, toiminnan tehostumista prosessien läpiviennin lyhentämisellä, ongelmatilanteiden hallintaa ja kustannussäästöjä. Nämä ovat Julkishallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA 2012, 3) mukaan prosessityön kehittämisen tavoitteita. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin Julkishallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksia prosessien kuvaamisessa.

Lisäksi prosessityön tukena käytettiin muuuta kirjallisuutta, kuten Alasoinia (2011, 45, 47, 49), jonka mukaan työprosessit ovat työelämän kehittämisen ja innovaatioiden edistämisen tyypillisiä kohteita, joiden avulla voidaan saada aikaan laadullisesti kestävää tuottavuuskasvua organisaatiotasolla edistävinä parannuksina. Prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen, jonka pohjana ovat visio, strategia ja toimintaperiaatteet. Kehittämishankkeessa tunnistetut ja kuvatut prosessit liitettiin osaksi työhyvinvointipalveluiden ydinprosessia ja sitä kautta osaksi konsernipalveluiden toimintakäsikirjaa, joka kuvaa organisaation keskeisiä toimintoja ja toimintaperiaatteita.

Kehittämishankkeen menetelmänä oli projekti, joka eteni tavoitteiden määrittelyn ja suunnitteluvaiheen kautta toteuttamisvaiheeseen, ja loppui päättämismuutoksen kautta arviointiin. Projektityössä on tyypillistä sen jatkuva arviointi ja selkeä alku- ja päätepiste. Päättämismuutokseen kuuluu projektin loppuraportointi, jossa arvioidaan myös toteutusprosessia. (Toikko & Rantanen 2009, 65).

Kehittämishankkeen havainnointi eteni kehittämisen itsereflektioivan prosessin mukaisesti, jota kuvattiin tietoperustassa Seppänen-Järvelän (2004, 21) mukaan. Hänen mukaansa arviointi tuottaa materiaalia loppuarviointia varten ja samalla dokumentoi kehittämishankkeen monivaiheista etenemistä. Hankkeessa käytetty kehittämismenetelmä, työkonferenssi ja kehittämisen itsereflektioivan prosessin malli tukivat toisiaan työskentelyn aikana, sillä molemmat menetelmät sisältävät jatkuvan arvioinnin näkökulman. Tässä hankkeessa korostuikin kehittämisen reflektiivisyys.

Kehittämishanke toteutettiin vuoden 2015 aikana. Se alkoi ja päättyi suunnitelman mukaan pysyen koko ajan aikataulussaan. Projekti kehittämiss Hankkeen menetelmänä oli mielestäni onnistunut valinta, sillä kehittämis toiminta voidaan ymmärtää lineaarisesti etenevänä suunnitelmallisena toimintana. Harkitsin kehittämismenetelmänä myös toimintatutkimusta, mutta tutkimusmenetelmiin perehtymisen ja opinnäytetyöohjauksen perusteella päädyin projektiin. Toimintatutkimuksella on paljon yhtymäkohtia työkonferenssimenetelmään, jota tässä projektissa käytettiin kehittämismetodina, sillä sen juuret ovat toimintatutkimuksessa (Lehtonen 2004, 23).

Projektisuunnitelma täydentyi hankkeen aikana, joka on projektille tyypillistä, mutta se pysyi kuitenkin hyvin hallinnassa, vaikka muutokset tulivat toteutusvaiheessa. Muutoksia esitti myös toimeksiantaja. Projektinhallintaa helpotti hyvä suunnittelu, joka on Kettusen (2009, 52) mukaan projektin tärkein vaihe. Suunnittelu sisälsi kehittämismenetelmän ja -metodin sekä tiedonkeruumenetelmän valinnan, hankkeen rajauksen ja riskienhallinnan. Projektin vaiheistus myös edesauttoi sen onnistumista.

Johdin projektia kehittämishankkeen tekijänä. Projektille oli perustettu projektiorganisaatio, jossa oli ohjausryhmän lisäksi työryhmiä. Eri ryhmien tehtävät oli määriteltä etukäteen ja ne olivat kaikkien tiedossa. Projektiin osallistui yli 50 henkilöä. Sen koordinointi tapahtui säännöllisen raportointini välityksellä kehittämishankkeeseen osallistuvilla. Raportoinnin avulla pidin projektiin osallistuneet henkilöt ajan tasalla sen etenemisestä. Ohjausryhmän kokouksien lisäksi viestin työryhmille havainnointilistan avulla ja sähköpostitse.

Ohjausryhmä seurasi kehittämishankkeen etenemistä pääsääntöisesti kokouksissaan ja teki joitakin linjauksia varhaisen tuen toimintamallin periaatteisiin. (Henti, Muistio 25.9.2015). Ohjausryhmän osuus oli lähinnä konsultatiivista. Ohjausryhmän jäsenet nostivat toistuvasti esiin kehittämishankkeen tärkeyden, joka ylläpiti myös omaa kiinnostustani hankkeeseen. Ohjausryhmän mukaan esimiestyön tueksi kaivattiin välineitä työyhteisöissä ilmenneiden ongelmien käsittelyyn ja ratkaisemiseen, mikä olikin tämän hankkeen tärkeimpiä lähtökohtia.



Kehittämismetodina käytin työkonferenssia, jossa osallistuminen perustuu demokraattiseen dialogiin. Työkonferenssin perusajatuksen mukaan osallistujat itse rakentavat tilaisuuden sisällön (Lehtonen 2004, 18). Kehittämishankkeessa työkonferenssi tuotti käytännön ideoita tulokseen. Hankkeen tekijänä käsittelin ja analysoin ideoita kuvaten niiden avulla varhaisen tuen prosesseja ja hyödynsin niitä myös varhaisen tuen oppaassa.

Työkonferenssimenetelmän yksi tavoite on vuorovaikutuksessa muiden kanssa luoda uutta ja ottaa uusi toimintamalli käyttöön. Työkonferenssiryhmiä jäsenet osallistuivat innokkaasti työskentelyyn ja kokivat sen mielekkäänä ja kehittämishankkeen aiheen tärkeänä. Tämä ilmeni keskusteluissa ja hyvänä osallistumisen asteena. Kaikki osallistujat eivät etukäteen tunteneet toisiaan kuitenkin keskustelu lähti heti liikkeelle. Osallistujien innostus tarttui minuunkin ja tuki ajatustani kehittämishankkeen tärkeydestä. Työskentelyn aikana demokraattinen dialogi toteutui, sillä jokainen toi esiin oman näkemyksensä ja kokemuksensa käsiteltävästä asiasta ja vuoropuhelu oli tasavertaista ajatusten vaihtoa osallistujien kesken. Dialogi tuotti myös sopimuksia, joita vietiin jatkokäsittelyyn.

Kehittämishankkeen dokumentointi tapahtui havainnoimalla sen etenemistä. Dokumentoin työkonferenssien työskentelyä havainnointilistalla, johon kirjasin työskentelyn aikaista keskustelua ja uutta kehittämistä koskevaa tietoa. Havainnointilistani täydentyi jokaisen työkonferenssin jälkeen ja toimitin sen työskentelyyn osallistuneille. Muita dokumentteja olivat hankkeeseen osallistuvien ryhmien kokousmuistiot ja pöytäkirjat. Kehittämishankkeen raportointia edesauttoi oma havainnointilistani, johon kirjasin kronologisesti suunnitteluvaiheesta alkaen mistä oli keskusteltu ja keiden kanssa, mitä oli sovittu ja millaisia mahdollisuuksia tai esteitä oli havaittu. Tämä havainnointilista toimi henkilökohtaisena päiväkirjana, jota en jakanut osallistujille.

Osallistujat ovat saaneet kehittämishankkeesta oppimiskokemuksen työkonferenssimenetelmästä, jota he voivat jatkossa hyödyntää työyhteisöjen kehittämisessä. Oppimisen näkökulma olikin vahvasti mukana läpi koko

hankkeen. Kehittämishankkeessa käytetty menetelmä osoittautui osallistujien arvioinnin mukaan toimivaksi. He kokivat arvokkaaksi työskentelyn kehittämishankkeessa yhdessä kollegoiden kanssa. Erityisesti kiiteltiin sitä, että kehittämishankkeeseen tuotiin kokemukset ja näkemykset suoraan työn arjesta. Myös varsinaisen hankkeen ulkopuoliset esimiesryhmät, jotka testasivat saatuja tuloksia ja kuvattuja prosesseja, kokivat työskentelyn mielekkäänä, ja näkivät mahdollisuuden vaikuttaa toimintamalliin omilla kokemuksillaan ja näkemyksillään.

Auditoinnin avulla syntyi varhaisen tuen toimintamallin kehittämissuunnitelma, joka ajallisesti ulottuu kehittämishankkeen ulkopuolelle, ja jonka toteuttamiseen osallistuu lisäksi myös muita henkilöitä. Näen erittäin tärkeäksi, että henkilöstöhallinnossa työskentelevät vievät toimialoilla ja taseyksiköissä toimintamallin johtoryhmien käsittelyyn, auditoinnin mukaisesti. Olen toimittanut mallin kaupungin johtoryhmien tietoon ja pyytänyt sen käsittelyä. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia tulee johtaa ja ylimmällä johdolla on siinä tärkeä tehtävänsä (Laine 2013, 30).

Kehittämishankkeen olen toteuttanut pääosin omalla ajallani työn ohessa. Opintojani edesauttoi työnantajan työvälineiden käyttö myös työpaikan ulkopuolella. Muun muassa IMS ohjelma on työnantajan sisäisessä verkossa kuten intranettikin. Kaikki kehittämishankkeen työkokoukset on kuitenkin pidetty työajallani. Tunsin aika ajoin lievää painetta selvitä vaativasta työtehtävästäni ja kehittämishankkeen toteuttamisesta samaan aikaan. Aikapainetta lisäsi myös kuntien yhdistymisen valmistelu, johon olen osallistunut työtehtävässäni kuluneen vuoden aikana.

Toimeksiantaja sitoutui kehittämishankkeeseen ja mahdollisti sen onnistumisen. Yhteistyö on ollut vuorovaikutuksellista ja luottamuksellista. Erillisiä keskusteluja työpaikkakohtaisen ohjaajan kanssa kävin vain kaksi kertaa, koska kehittämishanke oli muutoinkin usein esillä eri tilanteissa ja eteni sovitusti, en mielestäni tarvinnut työpaikkakohtaista ohjausta sen enempää. Kehittämishanke liittyy olennaisesti virkatehtävääni työhyvinvointipäällikkönä ja tämä lisäsi opiskelun mielekkyyttä ja kehittämistyöstä on ollut todellista hyötyä myös työssäni.

Tutustuin lukuisiin työhyvinvointia koskeviin tutkimuksiin, kirjallisuuteen, varhaisen tuen malleihin ja kehittämismenetelmiin. Kehittämishankkeen vaiheista teoriaosuus osoittautui minulle kaikkien haastavimmaksi. Tutkittua tietoa on saatavilla valtavasti ja teorian fokuksen löytäminen oli vaikeaa. Halusin nostaa teoriassa työhyvinvointia määrittävät tekijät esiin, niitä vahvistaen ja sulkien pois työpahoinvoinnin eri ilmentymät. Fokus on esimiestyön osaamisen vahvistaminen ja tukeminen varhaisen tuen toimintamallin avulla ja esimiesten käyttämien roolien ja vuorovaikutuksellisten menetelmien yhteys. Kehittämishankkeen tukee edellä esitettyä tarkoitusta.

Voin todeta, että kehittämishanke on ollut onnistunut projekti ja sen kokonaistuloksena syntyi enemmän kuin tavoitteeksi oli asetettu, esimerkiksi sisäisen auditoinnin kautta tullut kehittämissuunnitelma, esimiesvalmennuksen suunnitteluryhmä ja kaksi uutta työhyvinvointiin liittyvää toimintamallia; päihdeohjelma ja toimintaohje häirinnän, epäasiallisen käyttäytymisen ja syrjinnän estämiseksi Lahden kaupungin työpaikoilla. Projektiluonteisille kehittämishankkeille onkin tyypillistä, että niiden aikana havaitaan uudistamistarpeita, joita varten kehitetään uusia ratkaisuprosesseja ja näin kehitystyö jatkuu edelleen.

Kehittämishankkeen aikana olen oppinut paljon projekti- ja prosessityöstä osana työn kehittämistä ja voin hyödyntää näitä taitoja työssäni. Tiedonhankintataitoni ovat lisääntyneet ja olen oppinut suhtautumaan kriittisesti erilaisiin tutkimuksiin ja muihin lähteisiin. Olen myös kehittynyt keskeneräisyyden sietämisessä, joka on nykyisin työelämässä hyvin tärkeää. Koko kehittämishankkeen johtaminen vaati paljon itsenäistä työskentelyä ja pohdintaa, siinä minua tuki opinnäytetyönohjaus. Kehittämishanke päättyi, kun sen tulos, varhaisen tuen toimintamalli dokumentoitiin sähköiseen järjestelmään ja julkaistiin intranetissä.

## 7.2 Johtopäätökset

Tämän kehittämishankkeen taustalla on työhyvinvoinnin edistämisen tarkeys ja ajankohtaisuus, sillä työhyvinvoinnin tukemisella nähdään olevan

tärkeä merkitys työn tuottavuuteen, tuloksellisuuteen, työyhteisöjen menestykseen ja muutoksenhallintaan. Lisäksi sillä on merkitystä kansantalouden ja yritysten kilpailukyvyn parantamiseen, joka taas on edellytys hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin kehittämällä parannetaan työhyvinvointia, työkykyä ja työelämän laatua, joilla voidaan vaikuttaa ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä sekä edistää tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin kehittäminen on kestävä ratkaisu, joka ottaa huomioon myös yhteiskuntavastuun. (KT Kuntatyönantajat 2015, 5.)

Anttosen ja Räsäsen (2009, 18) sekä Laineen (2013, 36) määritelmien mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia, joka syntyy yksilön kokemuksesta, johon vaikuttaa työympäristön ja työyhteisön lisäksi muita ulkoisia tekijöitä. Se rakentuu näiden eri osapuolten välisistä vuorovaikutteisista suhteista. Laineen (2013, 71) mukaan vaikuttavina tekijöinä työhyvinvoinnin kokemukseen ovat työkyky ja terveys, työ ja työkonteksti, työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Työnantajakäytännöillä voidaan vaikuttaa asioihin, joiden nähdään lisäävän työhyvinvoinnin subjektiivista kokemusta.

Tämän kehittämishankkeen ajankohtaisuus yhteiskunnallisessa keskustelussa tuo sille lisäarvoa. Työhyvinvoinnin huomioiminen varhaisen tuen toimintamallissa, jossa tuen tarpeet pyritään tunnistamaan jo ennen kuin niistä syntyy ongelmia työssä, on merkittävä koko yhteiskunnan, työnantajan ja työntekijöiden kannalta. Varhaisen tuen prosessien sujuvuudella ja oikea aikaisella toiminnalla vaikutetaan ratkaisevasti työhyvinvointiin.

Kehittämishankkeen teoriaosuudessa toin esiin, muun muassa Viljamaan, Juvonen-Postin, Uittin, Kurpan ja Martimon (2014, 31) tutkimustuloksena, jonka mukaan varhaisen tuen toimintamalli, joka on otettu aktiivisesti käyttöön, tukee työhyvinvointia ja lisää esimiesten osaamista. Varhaisen tuen toimintamallilla edistetään myös työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Toimintamallin avulla osoitetaan, että työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus, velvollisuus ja vastuu. Pidemmällä aikavälillä tämä vaikuttaa myös työssä jaksamiseen ja jatkamiseen.

Salon (2008, 17) mukaan esimiestyölle voimavaroja tuottaa haasteellisten ja ongelmallisten tilanteiden onnistunut ratkaiseminen. Kehittämishankkeen tulos, varhaisen tuen toimintamalli, jonka avulla esimiehet voivat onnistua ratkaisemaan palvelua tai työyhteisöä haittaavia ongelmia, vastaa esimiestyön tukeen.

Eettinen johtaminen perustuu Brown`n ja Treviñon mukaan (2006, 595) esimiehen ja alaisen väliseen myönteiseen ja vuorovaikutteiseen suhteeseen. Arvostava vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä synnyttää kokemuksen kuulluksi tulemisesta, jolla on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Jääskeläisen (2011, 154) tutkimuksen mukaan tämä sitoo työntekijää työhönsä ja työyhteisöönsä sekä parantaa hänen työmotivaatiotaan. Kehittämishankkeen tulos, jossa luotiin yhteiset toimintatavat varhaiseen tukeen lisää esimiesten mahdollisuuksia toimia eettisinä johtajina. Eettisellä johtamisella vaikutetaan työhyvinvoinnin edistämiseen työyhteisössä.

Varhaisen tuen toimimallisissa on kyse myös työhyvinvoinnin johtamisesta. Kehittämishankkeessa varhaisen tuen työmenetelmiä kuvattiin prosesseina, jotka auttavat hahmottamaan ja hallitsemaan kokonaisuutta. Tapura ja Syvänen (2013, 293) kirjoittavat esimiesten tarvitsevan organisatorista tukea työhyvinvoinnin johtamiseen, edistämiseen ja voimavarojen vahvistamiseen työyhteisössä. Tämän kehittämishankkeen tulos vastaa myös tähän tarpeeseen.

Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla osa organisaation strategiaa ja joka päiväistä johtamista (Aura ym. 2014, 4). Kohdeorganisaation strategiset tavoitteet, hyvä johtaminen, osaava ja motivoitunut henkilöstö, ovat kehittämishankkeen lähtökohtana. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, työuralla etenemisen tukeminen ja johtamisen kehittäminen ovat organisaation painopistealueita. Tämä kehittämishanke tukee Lahden kaupungin strategisia tavoitteita ja toimii strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tukena.

Alasoinin mukaan kehittämisosaamisen juurruttamisessa tulee huomioida, että muutosprosessi ei merkitse vain kertaluonteista parannusta organisaation toimintaan. Muutosprosessissa syntyneiden uusien ratkaisujen pysyvyyden ja kehittämistyön jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että muutoksen yhteydessä saadut kokemukset vahvistavat organisaation omaa kehittämisosaamista myös tulevaisuuden kehittämistyössä. Tämä edellyttää, että tietoinen pyrkimys oppimiseen itse kehittämistyöstä sisällytetään jo alusta asti osaksi muutosprosessia. (Alasoini 2011, 34.)

Kehittämishankkeen tulos on otettu Lahden kaupunkiorganisaatiossa käyttöön ja kehittämistyön aikana syntynyttä kehittämisosaamista hyödynnetään tulevan esimiesvalmennuksen toteuttamisessa. Kehittämishankkeen tulos, varhaisen tuen toimintamalli, joka tallennettiin sähköisesti intranettiin, kehittyy projektin päättymisen jälkeenkin, sillä jo nyt on tiedossa muutoksia, joilla on vaikutusta toimintamalliin, esimerkiksi Kelan lääkinnällisen kuntoutuksessa uudistukset.

Seuraavaksi olen mukana kehittämässä korvaavan työn toimintamallia, joka olennaisesti liittyy varhaiseen tukeen, jota Kevakin suosittelee työkyvynhallinnan yhtenä välineenä (Kaari 2015). Kehitystyö tehdään seudullisesti yhteistyökumppaneiden kanssa yhdessä. Toimintamallin uudistaminen on minun vastuullani. Varhaisen tuen toimintamallin käytöstä saatujen kokemusten perusteella ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien myötä varhaisen tuen toimintamallia uudistetaan jatkuvasti.

### 7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Hankkeen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa, että se toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Laadukkaan tutkivan kehittämisen ominaispiirteinä voidaan pitää suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä, toiminnan ja menetelmien kriittistä arviointia sekä aikaisemman kokemus- ja tutkimustiedon hyödyntämistä. (Heikkilä ym. 2008, 57.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan esittämä tarkka kuvaus ja perustelu kaikista prosessin vaiheista. Tulkintoja tehdessään on tutkijan pystyttävä perustelemaan tekemänsä tulkinnot. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 232.) Raportoin tässä opinnäytetyössäni kehittämissankkeessa tekemäni työn tarkasti ja esitin dokumentoinnin menetelmät sekä käytetyt arvioinnin välineet. Havainnointi ja kuunteleminen tiedonkeruumenetelmänä ovat haasteellisia ja tutkijan on pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen vaikutus tilanteeseen. Dokumentointivälineenä työkonferenssiryhmien kanssa käytin havainnointilistaa, johon kirjasin havainnot. Toimitin yhteenvedon sankkeen osallistujille jälkikäteen ja näin havainnoista tuli läpinäkyviä ja ne ohjasivat jatkotyöskentelyä.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta, jonka mukaan kehittämistoiminnassa syntynyt tieto on hyödyllistä (Toikko & Rantanen 2009, 122). Varhaisen tuen toimintamallin avulla esimiesten osaaminen lisääntyy, yhteistyö eri toimijoiden kanssa selkenee ja henkilöstön kohtaaminen varhaisen tuen tarpeessa yhdenmukaistuu. Tämä lisää myös esimiesten omaa työhyvinvointia, vaikkakin luotu toimintamalli toimii koko henkilöstön työhyvinvoinnin tukena. Toimintamalli myös ohjaa henkilöstön työhyvinvoinnin johtamista. Kehittämishankkeen tulos luo lisäarvoa esimiestyöhön.

Yksi luotettavuuden osatekijä on osallistujien sitoutuminen, joka vaikuttaa menetelmien ja tulosten luotettavuuteen. Mikäli osallistujat eivät osallistu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin, virheiden mahdollisuus kasvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Tässä kehittämishankkeessa osallistujat olivat sitoutuneesti mukana sankkeen kaikissa vaiheissa ja pyrkimys avoimeen vuorovaikutukseen osallistujien kanssa toteutui. Sitoutumista kuvaa hyvin osallistumisaste ja aistittavissa oleva innostuneisuus hanketta kohtaan. Osallistujat antoivat oman työkokemuksensa ja osaamisensa hankkeen käyttöön ja samalla oppivat toisiltaan. He edustivat laajasti kaikkia henkilöstöryhmiä hierarkian eri tasoilta. Osallistujat olivat selvillä kehittämishankkeen tavoitteista ja menetelmistä, lisäksi he olivat selvillä koko ke-

hittämishankkeen ajan sen eri vaiheista ja aikataulusta. Kehittämishankkeen aihetta pidettiin erittäin tärkeänä ja sen tuloksena syntynyttä opasta hyvänä välineenä esimiestyölle.

Kehittämishankkeesta sovittiin toimeksiantajan kanssa, joka myös edusti työpaikkakohtaista ohjaajaa. Kehittämisen kohde sisältää muun muassa yksilöiden työhyvinvointiin, työkykyyn, terveyteen ja työkäyttäytymiseen liittyviä asioita. Kehittämishankkeessa ei kuitenkaan käsitellä yksittäisten henkilöiden salassa pidettäviä asioita. Varsinaista tutkimuslupaa ei tarvittu, mutta kehittämishankkeesta tehtiin toimeksiantajan kanssa yhteistyösopimus, jolloin hanke sai virallisen luonteen. (Toikko & Rantanen 2009, 58.)

#### 7.4 Jatkokehittämisasiheet

Jatkokehittämisasiheena ehdotan sähköisen oppimisympäristön käyttöön ottoa esimiesvalmennuksessa erityisesti varhaisen tuen toimintamallin viemisestä käytäntöön. Kaupungin henkilöstöpalveluissa on valmisteltu yhteistyössä Lahden tietotekniikan kanssa sähköinen oppimisympäristö, jota ei ole vielä otettu käyttöön. Kehittämishankkeena voisi pilotoida oppimisympäristön rakentamalla verkkokurssi osana esimiesvalmennusta. Verkkokurssin jälkeen siihen osallistuville voi antaa lisävalmennusta työpajatyypistä, jossa yhdessä muiden esimiesten kanssa etsitään ratkaisuja erilaisille prosesseille ja harjoitellaan vuorovaikutusta ja puheeksi ottoa. Tämä jatkokehittämisasihe tulee toteutumaan, sillä kaksi Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman YAMK opiskelijaa tulevat tekemään oman kehittämishankkeensa aiheesta. Työ heidän kanssaan on jo aloitettu.

Toisena jatkokehittämisasiheena ehdotan varhaisen tuen toimintamallin vaikuttavuuden arviointia. Mistä syntyy toiminnan lisäarvo? Tarkastelun näkökulmana olisi talous, henkilöstö ja asiakkaat. Arviointi olisi sekä laadullista että määrällistä. Vaikuttavuutta voi tutkia erilaisten käytettävissä olevien tilastojen ja subjektiivisten kokemusten kautta. Vastauksia tulisi saada kysymyksiin: Millä tavalla varhaisen tuen toimenpiteet hyödyttävät organisaatiota kaupunkitasoisesti? Millaisia merkityksiä osallistujat näkevät? Millä



välineillä hyötyä mitataan? Ovatko käytettävissä olevat menetelmät ja keinot sekä osaaminen riittävää? Seuraava jatkokehittämisen ehdotus sisältyy tähän asiaan olennaisesti.

Tämän kehittämishankkeen aikana todettiin, että esimies saattaa kohdata todella harvoin tilanteen, jossa hän tarvitsee varhaisen tuen toimintamallia työntekijän terveydentilan heikkenemisen vuoksi. Toimintamallin lisäksi olisi hyvä, että esimiehellä olisi jokin kaupunkitasoinen yhteyshenkilö, joka keskitetysti ja konkreettisesti avustaa esimerkiksi uudelleen sijoituksessa tai työkokeilussa. Jatkokehittämisideana esitän selvitystä, voidaanko Tuurin (2014, 75) kehittämästä mallista: työkykykoordinaattorin rooli osana Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijöiden Aktiivisen tuen toimintamallia, mallintaa Lahden kaupungin organisaatioon uusi työtehtävä?

Jatkokehittämisaiheena esitän myös työhyvinvoinnin toimintakäsikirjan laatimista Lahden kaupungille. Työhyvinvoinnin pääprosessit ovat osa henkilöstöpalveluiden ydinprosesseja, jotka taas ovat sidoksissa laajempaan kokonaisuuteen, konsernipalveluiden ydintehtäviin. Työhyvinvointiin liittyy prosesseja, jotka ovat lakisääteistä työsuojelutoimintaa tai työhyvinvoinnin kehittämistä, esimerkiksi työterveyshuollon järjestäminen, työtapaturmien ja ammattitautien tutkinta ja työhyvinvointikyselyn toteuttaminen. Nämä prosessit pitää tunnistaa ja kuvata osaksi toimintakäsikirjaa, joka toimisi sisäisenä työvälineenä. Tämän jatkokehittämisidean voi myös toteuttaa kehittämishankkeena.

## LÄHTEET

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Tekes.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim). 2009. Työhyvinvointi, uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Auditointiraportti 16.10.2015. [Viitattu 14.12.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo.

Brown, M. & Treviño, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. ScienceDirect. The Leadership Quarterly 17. 595-616. [Viitattu 18.9.2015]. Saatavilla: [http://www.nipc.ir/uploads/science\\_p\\_10105\\_5765.pdf](http://www.nipc.ir/uploads/science_p_10105_5765.pdf)

Bryson, A. Forth, J. & Stokes, L. 2014. Does worker wellbeing affect workplace performance? London: Department for Business Innovation & Skills. Research Report 14/1120. [Viitattu 22.9.2015.] Saatavissa: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf)

EK. 2011. Johda työkykyä. Pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 19.9.2015.] Saatavissa: <http://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Haapakoski, S. 2015. Re: Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen. Prosessit. [Sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Maisonlahti, P. Lähetetty 30.9.2015.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Henkilöstötyöryhmän muistio 1/2015. Sisäinen muistio. [Viitattu 2.3.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Henkilöstötyöryhmän muistio 9/2015. Sisäinen muistio. [Viitattu 7.10.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Henkilöstötyöryhmän muistio 10/2015. Sisäinen muistio. [Viitattu 14.12.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Henti, Muistio 8.5.2015. Sisäinen muistio. [Viitattu 8.9.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Henti, Muistio 25.9.2015. Sisäinen muistio. [Viitattu 1.10.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Henti, Muistio 14.11.2014. Sisäinen muistio. [Viitattu 2.3.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esi- miestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkisjohtaminen. Acta Wasaensia 222. Väitöskirja.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

IMS. 2014. Prosessien piirto-ohje. IMSprocess. Lahden kaupunki. 7.3.2014. Lahden kaupungin intranet. Lahti. Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PK-Kustannus.

JUHTA. 2012. Julkisenhallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152. Prosessien kuvaaminen. [Viitattu 3.1.2015]. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Kaari 2015. Kaari-laskurin tunnusluvut. Lahden kaupunki. 29.5.2015. Keva. [Viitattu 8.9.2015]. Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Kaiku. 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki: Valtiokonttori.

Kalliola, S. 2014. Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään. Teoksessa Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen –Luovia voimavaroja työhön. Jyväskylän yliopisto. 179–194

Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino.

Keskiväli, T. 2013. Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina. Verohallinnon esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisesta puuttumisesta. Vaasan yliopisto. Julkisjohtaminen. Pro Gradu – tutkielma.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WSOYpro Oy.

Konsernipalveluiden toimintakäsikirja. 2015. Lahden kaupungin intranet. Lahti. Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

KT Kuntatyönantajat. 2015. Millä eväillä työurat nousuun? [Viitattu 15.8.2015]. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2015-003>

KT Kuntatyönantajat. 2012. Henkilöstöjohtamisen palvelut. [Viitattu 23.3.2015]. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/palvelut/Sivut/default.aspx>.

Kuntarakennelaki 1698/2009.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiaellisuuden julkaisuja 2/2009. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lahden kaupunki. 2013. Lahden kaupungin strategia 2025. [Viitattu 3.1.2015]. Saatavissa: [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/929701668024465BC2257B5C002329AE/\\$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025%20p%C3%A4ivitys%202013.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/929701668024465BC2257B5C002329AE/$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025%20p%C3%A4ivitys%202013.pdf).

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reuna-ehdoja etsimässä. Turun Yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

Latvanen, T. & Lauhde, T. 2015. Yhdessä tukien. Varhaisen välittämisen malli esimiehille. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK opinnäytetyö.

Lehto, P. 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatiossa. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Pro Gradu – tutkielma.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 13–56.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuus paradoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R., & Uotila, T-P. 2013. LÄIKE Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. Vaasan yliopisto: Vaasa.

Myllyvirta, J. 2015. Viranhaltijapäätös 17.2.2015/28§. Valmisteluryhmien perustaminen Lahden ja Nastolan yhdistymisen suunnitteluun. Lahden kaupunki, konsernihallinto, kaupunginjohtaja. [Viitattu 5.3.2015]. Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Nastolan kunta. 2007. Henkilöstöstrategia ja toimintaohjelma. [Viitattu 5.3.2015]. Saatavissa: [http://www.nastola.fi/hallinto/pdf\\_strategiat/Henkilostostrategia.pdf](http://www.nastola.fi/hallinto/pdf_strategiat/Henkilostostrategia.pdf)

Nuutinen, S., Heikkilä, K., Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus erikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Ratkaisujen Suomi. 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Helsinki: Edita Prima.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saarinen, J. 2010. Varhaisen tuen toimintamalli esimiestyön tueksi: Kupanalan esimiesten kokemukset esimieskoulutuksen jälkeen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. YAMK opinnäytetyö.

Sairausvakuutuslaki 1224/2004.

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Työ- ja organisaatiopsykologian lisensiaattitutkimus.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc, Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes.

Seuri, M. 2013. Työterveys 2.0. Järjestelmämme on muututtava. Jyväskylä: Saarijärven Offset Oy.

Sharifirad, M.S. 2013. Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. [Viitattu 3.1.2015]. Saatavissa: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs40196-013-0019-2>.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Acta Universitatis Ouluensis C 409. Väitöskirja.

STM 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

STM 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sundquist, S. (toim). 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suonsivu, K. 2011a. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Suonsivu, K. 2011b. Henkilöstön hyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14/2011. Tampereen kaupunki.

Syvänen, S. & Tappura, S. 2014. Vaikeat johtamistilanteet ja tuen tarve esimiestyössä. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus, 313–324.

TTH Muistio 15.10.2014. Kaupunkitiimi. Sisäinen muistio. [Viitattu 13.9.2015]. Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Tappura, S. & Syvänen, S. 2013. Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus, 293–306.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2012. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Kuntoutussäätiö.

Tiainen, R. 2014. Työssä jatkaminen, tukea ratkaisukeskeisesti. Lahti: Kuntoutussäätiö, STM ja Euroopan sosiaalirahasto.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.



Tolvanen, L. 2015. Esimiesten työhyvinvointi kuntaliitostilanteessa. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Tuuri, M. 2014. Tehostetun työkyvyn tukeen liittyvät roolit ja tehtävät Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyössä. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kuntoutuksen koulutusohjelma. YAMK opinnäytetyö.

Turja, J., Kalve, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 5.3.2015]. Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

Työhyvinvointitoimikunta, Muistio 11.9.2015. [Viitattu 2.10.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Työhyvinvointitoimikunta, Muistio 15.12.2015. [Viitattu 16.12.2015.] Tarkemmat lähdetiedot saatavissa tekijältä.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Valtiovarainministeriö. 2013. CAF 2013. [Viitattu 19.9.2015.] Saatavissa: [http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+\(suomeksi\).pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce](http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+(suomeksi).pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce)

Vesterinen, P. 2006. (toim.) ”Aamulla kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin- ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 20- 48.

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti. Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Kuntaliitto.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Viljamaa, M., Juvonen-Posti, P., Uitti, J., Kurppa, K. & Martimo, K-P. 2014. Työterveysyhteistyö työkyvyn tuessa. Teoksessa Hyvä työterveyshuolto käytäntö. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos. 31–39.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yhdistymishallitus 7.4.2015. Pöytäkirja. [Viitattu 7.8.2015]. Saatavissa: [http://twebsov1:85/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk\\_asil.htm?+elin=YHDHALL&pvm=7%2e4%2e2015%2015%3a30](http://twebsov1:85/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil.htm?+elin=YHDHALL&pvm=7%2e4%2e2015%2015%3a30)

Yhdistymissopimus 15.12.2014. Lahti, Nastola. Lahden alueen kuntajaon jatkoselvitys. Valtiovarainministeriö. [Viitattu 13.1.2015]. Saatavissa: [http://salpauskunta.fi/wp-content/uploads/2014/12/Sopimus\\_Lahti\\_Nastola\\_20141212.pdf](http://salpauskunta.fi/wp-content/uploads/2014/12/Sopimus_Lahti_Nastola_20141212.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1 Demokraattisen dialogin säännöt

Demokraattinen dialogi – tasavertainen vuoropuhelu. Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä. Demokraattisen dialogin säännöt Gustavsenin (1992) ja Lahtosen (1999) mukaan. (Kalliola 2014, 1984.)

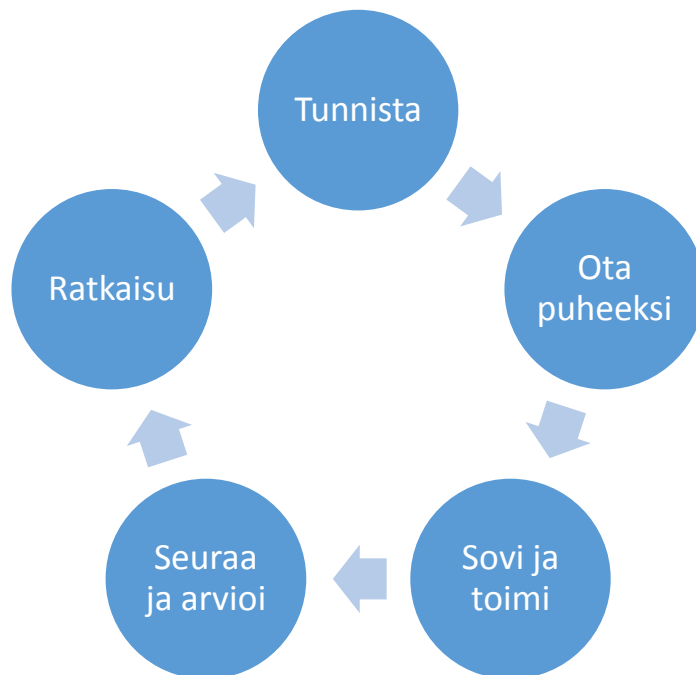
1. Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun
2. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen tulee osanottajan velvollisuutena oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa
3. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia
4. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta
5. Jokaisen osanottajan kokemuksia ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina
6. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe
7. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja
8. Mielipiteet esitetään suullisesti; kukaan ei voi osallistua ainoastaan paperilla
9. Jokaisen osallistujan on hyväksyttävä, että muilla osallistujilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on
10. Jokaisen osallistujan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi. Yksikään osanottaja ei saa olla poikkeus tässä suhteessa
11. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä
12. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin

## Liite 2. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen. Opas varhaiseen tukeen – Välineitä esimiestyöhön.

Varhainen tuki on osa normaalia esimiestyötä ja työyhteisötaitoja. Varhaisen tuen avulla ongelmat pyritään ratkaisemaan työyhteisössä. Toimintamallilla tuetaan esimiehiä työhyvinvoinnin johtamisessa. Varhainen tuki on välittävää johtamista. Sen avulla työntekijää voidaan auttaa mahdollisimman varhain, kun hänen työnsä sujumisessa tai työkyvyssään ilmenee ongelmia. Varhaisen tuen tavoitteena on työssä jatkaminen. Voidaan puhua myös aktiivisesta varhaisesta tuesta etenkin työkykyyn liittyvissä asioissa.

Lahden kaupungille on luotu yhteistoiminnassa varhaisen tuen toimintatavat. Ne on kuvattu prosesseina tässä oppaassa. Opas vahvistaa esimiesten osaamista ja selkeyttää eri toimijoiden rooleja. Varhaisen tuen toiminta edistää henkilöstön ja työyhteisöjen työhyvinvointia, tasavertaista kohtelua ja vaikuttaa jaksamiseen ja jatkamiseen työssä.

Oppaassa asiaa lähestytään palvelussuhteen elinkaaren mukaan alkaen rekrytoinnista ja perehdytyksestä palvelussuhteen päättymiseen. Oppaassa kuvataan varhaisen tuen prosessit ja niiden pohjalta luodaan toimintamalli. Varhaisen tuen prosessit havainnollistavat miten eri toimijat voivat oikeaan aikaan ja oikeita menetelmiä käyttämällä edistää työhyvinvointia ja työkykyisyyttä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu yleisellä tasolla varhaisen tuen prosessi.



KUVIO 1. Varhaisen tuen prosessin eteneminen

Esimies ottaa asian puheeksi, jos hän itse havaitsee työntekijän työsuorituksen heikentyneen, sairauslomien lisääntyneen tai muuttuneen työkäyttäytymisen. Havainto voi tulla esiin myös joltakin toiselta kuten työkaverilta, työterveyshuollosta, omaiselta tai asiakkaalta. Puheeksi otto osoittaa huolestumista ja välittämistä työntekijästä, ja silloin kannattaa keskustella yhdessä työntekijän kanssa, miten esimies ja työyhteisö voi olla avuksi ja tukea työssä suoriutumista.

Puheeksi ottaminen on esimiesten ja koko henkilöstön vastuulla. Tavoitteena on löytää paras mahdollinen keino, jolla vaikutetaan työhyvinvointiin ja ratkaistaan havaittu ongelma. Ratkaisumahdollisuuksia ovat mm. tehtäväjärjestelyt, koulutus ja valmennus, työloma, uudelleen sijoitus, urasuunnittelu, tehtävänkierto, yhteistyötyönohjaus, ammatillinen kuntoutus, lääkinnällinen kuntoutus, osa-aika työ ja kuntoutustuki. Ratkaisun vaikutuksia seurataan ja arvioidaan sovitulla tavalla.

Työntekijän näkökulmasta kysymys on henkilökohtaisesta työssä selviytymisestä ja esimiehen näkökulmana on työyhteisön perustehtävän varmistaminen. Käyttämällä suunnittelussa ja toteutuksessa apuna varhaisen tuen toimintamallia, voidaan jäsentää ongelmia ja asian käsittelyä. Taustalla ei läheskään aina ole terveyden heikkenemisestä johtuvat syyt ja siksi ensimmäisessä vaiheessa ei ole heti tarpeen selvittää työkykyä, vaan nostaa ongelma keskusteluun.

Varhaisen tuen keskustelut ovat aina luottamuksellisia. Keskusteluja käydään työn tekemisen näkökulmasta ja asioista puhutaan työssä selviytymistä tukien. Puheeksi ottaminen edellyttää huolellista valmistautumista. Keskusteluissa etsitään ratkaisuja ja toimintamenetelmiä. Jos työjärjestelyt koskevat työyhteisöä, niiden toteuttaminen käydään läpi koko työyhteisön kanssa. Koko prosessin ajan huolehditaan siitä, että toimitaan lakien edellyttämällä tavalla ja yhdessä sovitaa mitä asiasta kerrotaan, kenelle (esim. työyhteisössä) ja miten. Jos prosessin kuluessa käsitellään henkilökohtaisia asioita, on huolehdittava yksityisyyden suojasta.

Tämän oppaan lähteenä on käytetty Kevan, KT-Kuntatyönantajan ja TTK:n (Työturvallisuuskeskus) varhaisen tuen aineistoja. Varhaisen tuen prosessit Lahden kaupunkiorganisaatiossa on tunnistettu ja kuvattu yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa.

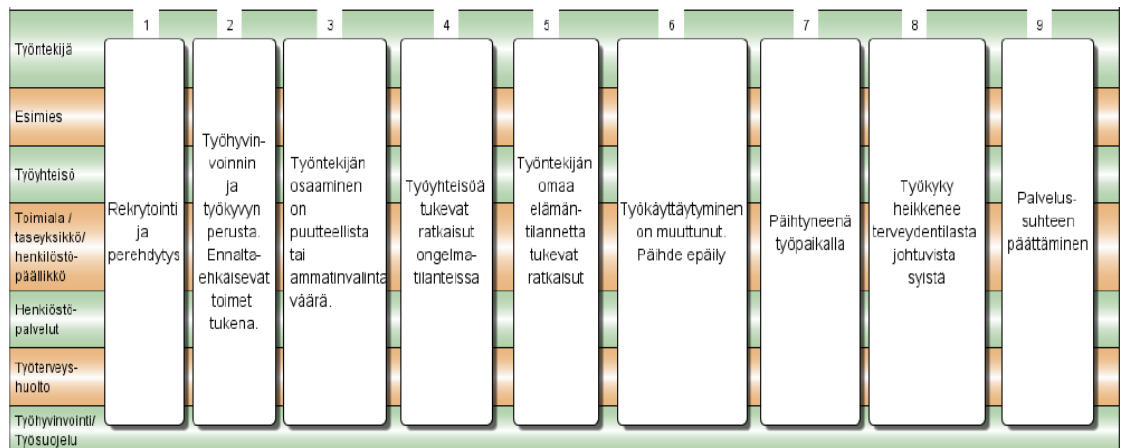
Varhaisen tuen toimintamallin lomakkeet:

Puheeksiotto, Työkyvyn kartoitus, Varhaisen tuen suunnittelu, Muistio työkyvyn kehittämisneuvottelusta.

Työterveyshuolto Wellamo Oy:n lomakkeet varhaiseen tukeen

## Oppaan sisältö

Opas sisältää yhdeksän varhaisen tuen prosessia, joista osalla on myös alaprosesseja. Rekrytointi ja perehdytys on kuvattu kolmen prosessin avulla ja Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä, on kuvattu kahdeksalla eri prosessilla.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen prosessit (IMS)

## Sisällys

1. Rekrytointi ja perehdytys
2. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta
3. Työntekijän osaaminen on puutteellista tai ammatinvalinta väärä
4. Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa
5. Työntekijän elämäntilannetta tukevat ratkaisut
6. Työkäyttäytyminen on muuttunut. Päihde epäily
7. Päihtyneenä työpaikalla
8. Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä
  - Ratkaisuja työntekijän työkyvyn heikentyessä johtuen terveydentilasta
  - Uudelleen sijoitus
  - Työkokeilu
  - Työhön paluun tuki
  - Kelan lääkinällinen kuntoutus
  - Kevan ammatillinen kuntoutus
  - Sovellettu työ
  - Työtehtävään vaadittava työkyky olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt
9. Palvelussuhteen päättäminen

## 1. Rekrytointi ja perehdytys

Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito alkavat rekrytoinnista jatkuen perehdytyksen ja työhön opastamisen kautta osaamisen johtamiseen. Rekrytointiin vaikuttavat ohjaavasti henkilöstösuunnittelu ja voimassa olevat ohjeet, kuten täytölupamenettely ja sisäiset työmarkkinat.

Toimintamallissa on kuvattu rekrytointi, perehdytys ja uuden esimiehen perehdyttäminen- prosessit. Rekrytoinnista ja perehdytyksestä on myös omat oppaat esimiestyön tueksi.

**Rekrytointiprosessi ja Rekrytointiopas**

**Perehdytysprosessi ja Perehdytysopas**

**Uuden esimiehen perehdyttäminen prosessi**

## 2. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta

Työhyvinvointiin ja työkykyyn ennalta vaikuttavat toimenpiteet luovat perustan työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämisessä työnantajan vastuu on johdolla. Ylimmän johdon on huolehdittava, että lähiesimiehet ovat ammattitaitoisia sekä johtamistaitoisia ja yhteistyökykyisiä.

Esimiehen vastuu perustuu direktio-oikeuteen, työturvallisuuslakiin ja työpaikan käytäntöihin. Yhteisöllinen vastuu tarkoittaa työtovereiden ja työryhmien sosiaalista ja moraalista vastuuta; ryhmän vastuuta jäsenistään. Työntekijällä on vastuu itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan.

Hyvään johtamiseen kuuluu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä henkilöstön osaamisesta huolehtiminen. Hyvä työilmapiiriin edellytyksiä ovat toimivat säännöt, toimintatavat sekä vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä. Työntekijälle on tärkeää haasteellinen ja mielekäs työ, samoin on tärkeää kokea saavansa kannustusta, palkitsemista ja tukea.

Työhyvinvointia tukeva esimies

- Huolehtii hyvästä yhteistyöstä
- Kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
- On kiinnostunut ja arvostaa
- Hyväksyy yksilölliset ratkaisut työssä
- Vastaa osaamisen ja ammattitaidon kehittymisestä
- Erottelee työn ja vapaa-ajan rajoja
- Puuttuu työpaikkakiusaamiseen
- Ennaltaehkäisee työn haitallista kuormittavuutta

Esimiehen paras työtapa on henkilöstön kuunteleminen. Kuuntelu voi paljastaa työntekijän tunteet ja nostaa esiin tarpeita ja ideoita, joita esimies voi hyödyntää työyhteisön valmentajana ja tukijana.

### Työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta prosessi

Lahden kaupungin toimintamalli epäasiallinen kohtelun, kiusaamisen ja syrjinnän estämiseksi



### 3. Työntekijän osaaminen on puutteellista tai ammatinvalinta väärä

Työntekijä voi kokea oman ammattiosaamisensa puutteelliseksi tai työtehtävän sopimattomaksi. Henkilöstön vastuulla on ylläpitää ammatillista osaamista ja esimiehen tehtävä on mahdollistaa se. Joskus työntekijä voi olla kyllästynyt tehtäväänsä ja kadottaa työmotivaationsa, siinä tapauksessa vastuu asian ratkaisemisesta on työntekijällä.

Työnantaja ei voi ratkaista kaikkia ongelmia, mutta useimmissa tilanteissa esimies ottaa asian puheeksi ja pohtii yhdessä työntekijän kanssa mahdollista ratkaisua asiaan. Kun varhaisen tuen malli on rakennettu työpaikalle, keskusteluun osallistuminen on työntekijän velvollisuus. Esimerkiksi osaamisen puutteellisuuden voi ratkaisuna olla lisäkoulutus, työssä oppiminen tai työnkierto. Toisinaan työnilo löytyy samankaltaisessa tehtävässä toisessa yksikössä. On hyvä myös sulkea pois terveydentilan heikkenemisestä johtuvat seikat ja tarvittaessa pyytää työterveyshuollon työkykyarviota.

Esimiehen tukena ovat HR-vastaavat, jotka osallistuvat tarvittaessa tilanteen selvittämiseen ja vastaavat sisäisistä työmarkkinoista.

**Työntekijän osaaminen on puutteellista tai ammatinvalinta väärä prosessi**

#### 4. Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa

Kun esimies saa tiedon työyhteisön toimintaa haittaavasta tekijästä hän selvittää tilanteen ja etsii ratkaisua. Haittaava tekijä voi olla esimerkiksi työntekijöiden keskinäinen riitatilanne, työroolien epäselvyys, haasteellinen asiakas, työyhteisöä kohdannut vakava työtapaturma tai väkivaltatilanne.

Esimies ottaa asian puheeksi niiden kanssa, joita tilanne koskee ja huolehtii tarvittavista toimenpiteistä. Keskustelun aikana kuullaan osapuolten näkemykset asiasta, esimiehen näkemys ja sovitaan jatkotoimenpiteistä, joita seurataan sovitulla tavalla. Keskustelusta pitää tehdä muistio, joka tallennetaan Doris-järjestelmään tai esimiehen omaan tiedostoon.

Työhyvinvointihenkilöstö voi olla apuna prosessin käyttöönotossa ja vakiinnuttamisessa. Työhyvinvointivaltuutettu osallistuu tarvittaessa varhaisen tuen keskusteluihin. Esimies voi ottaa keskusteluun mukaan oman esimiehensä tai työhyvinvointipäällikön. Mahdollisesta työtoverin tai tukihenkilön mukaanotosta sovitaan keskusteluun osallistuvien kesken. Luottamusmies voidaan pyytää mukaan, jos käsiteltävät asiat liittyvät palvelussuhteen ehtoihin.

Varhaisen tuen keskustelut ovat eri asia kuin perinteiset palvelussuhteeseen liittyvät neuvottelut. Perinteisiä neuvotteluja tarvitaan, jos asiat riitautuvat ja saavat liian suuret mittasuhteet, riitatilanteet pitkittyvät tai työyhteisössä koetaan epäasiallista kohtelua tai kiusaamista. Häirintä, epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen johtavat kurinpidollisiin toimiin.

Työpaikalla mahdollisesti ilmenevät ristiriidat ratkaistaan nopeasti, ja koko työyhteisö sitoutuu hyvän työilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen. Hyvä työilmapiiri vaatii panosta kaikilta, niin esimieheltä kuin työntekijöiltäkin. Esimiestyötä ristiriitatilanteissa tukevat työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö, HR-vastaavat ja työntekijät.

Joskus esimiehen oma terveydentila, työkyky tai käytös edellyttää varhaisen tuen toimenpiteitä. Tällainen tilanne on arkaluonteinen esimiehen alaisena toimivien työntekijöiden kannalta. Työntekijät voivat ottaa asian esille esimiehen oman esimiehen, HR-vastaavan, työhyvinvointipäällikön tai työhyvinvointivaltuutetun kanssa. Nämä ovat asemansa puolesta ensisijaisia toimijoita esimiehen varhaisen tuen tarpeen selvittämisessä ja tarvittavan tukiprosessin käynnistämisessä.

**Työyhteisöä tukevat ratkaisut ongelmatilanteissa prosessi**

## 5. Työntekijän omaa elämäntilannetta tukevat ratkaisut

Työntekijän yksityiselämään liittyvät asiat ja vaikea elämäntilanne voi olla työssä esille tulevien ongelmien takana. Näihin ei välttämättä esimies, työyhteisö tai työterveyshuolto voi vaikuttaa, mutta tilannetta voi helpottaa kuuntelemalla ja ohjaamalla oikean avun piiriin. Ratkaisuna voi olla esimerkiksi määräaikainen työloma. Omasta terveydestä ja toimintakyvystä huolehtiminen sekä terveelliset elämäntavat muodostavat henkilökohtaisen työkyvyn ja työhyvinvoinnin perustan.

### Elämäntilannetta tukevat toimet (KT)

- virka- ja työvapaat
- vuorotteluvapaat
- osa-aikalisä ja -eläkkeet
- joustavat työaikakokeilut
- osa-sairausloma

### Ohje henkilöstölle

- Voin puhua ja pohtia, kerron tarpeistani selkeästi, keskustelen muiden kanssa ja tarkastelen tilannettani kokonaisuutena
- Kannan oman vastuuni, vältän lisäämstä muiden ahdistusta ja olen aktiivinen
- Voin muuttaa omaa asennoitumistani, otan vastaan haasteen, vaikka se ensin pelottaisi, opettelen näkemään asioissa myös myönteisen puolen
- Voin huolehtia elämästäni kokonaisuutena, mietin, mitä todella tahdon työltäni ja elämältäni, pidän huolta fyysisestä kunnostani, liikun enemmän, syön ja juon terveellisesti, pidän yhteyttä ystäviini, annan aikaa sille, mitä olen aina halunnut tehdä, huolehdin lähimmistäni ja vahvistan suhdettani heihin (TTK)

## Työntekijän omaa elämäntilannetta tukevat ratkaisut prosessi

## 6. Työkäyttäytyminen on muuttunut. Päihde epäily

Muuttuneen työkäyttäytymisen taustalla voi olla monia syitä. Huolen tunnusmerkkejä ovat töiden sujumattomuus, työssä selviytymisen heikkeneminen, kielteinen palaute, toistuva myöhästely, muuttunut käytös ja työajan venyminen ilman selvää syytä. Esimies ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa kertomalla miten asia ilmenee työyhteisössä ja haittaa työntekoa. Yhdessä pohditaan tarvittavat tukikeinot. Toisinaan tilanne selviää keskustelemalla ja muita toimenpiteitä ei tarvita.

Muuttuneen työkäyttäytymisen taustalla saattaa olla päihdeongelma. Päihdeongelmien varhaisella tunnistamisella ja hoitoonohjauksella ja kuntoutumisella vähennetään päihteiden väärinkäytöstä aiheutuvia terveyshaittoja, ja vaikutetaan palvelujen laatuun, työn tuottavuuteen, työturvallisuuteen sekä työyhteisön ilmapiiiriin. Tavoitteena on, että varhainen puheeksi ottaminen ja mahdollinen hoitoonohjaus tapahtuvat ennen kuin päihteiden käyttö aiheuttaa työtehtävien laiminlyöntejä.

Päihdeongelma on tunnistettava varhain, jotta haittojen ennalta ehkäisy ja hallinta toteutuvat käytännössä. Työyhteisön on tuettava jokapäiväisillä toimillaan päihteetöntä työkulttuuria, ja puututtava mahdolliseen päihteiden piilohyväksyntään, salailuun tai vähättelyyn. Epäily päihdeongelmasta on uskallettava ottaa esiin ja todettuun ongelmaan on puututtava jämäkästi, tarvittaessa hoitoonohjauksen keinoin. Työnantaja ja esimiehet ovat keskeisiä toimijoita päihdekysymyksissä, mutta ilman työyhteisön selkeää tukea on asiassa vaikea saavuttaa hyviä tuloksia. Työterveyshuollon panos on merkittävä niin päihdeongelmien varhaisessa tunnistamisessa, niiden hoidossa, kuin hoidon tuloksellisuuden ja saavutettujen hoitotulosten seurannassa.

Esimiehen epäillessä päihdeongelmaa joko omien havaintojensa tai muiden havaintojen perusteella on asiaan heti puututtava. Ensisijaisena tavoitteena on kannustaa oma-aloitteiseen ja vapaaehtoiseen hoitoon hakeutumiseen. Keskustelun apuna voi käyttää varhaisen tuen toimintamallia. Jos keskustelun aikana selviää, että työntekijällä on päihdeongelma, ohjaa esimies hänet työterveyshuoltoon. Työntekijä voi hakeutua myös itse hoitoon epäillessään päihteiden olevan hänelle ongelma, vaikka se ei vielä näkyisi työssä.

Lahden kaupunki turvaa henkilöstölleen päihhteettömän ja turvallisen työyhteisön.

**Työkäyttäytyminen on muuttunut. Päihde epäily prosessi**

**Päihdetoiminta ohje**

**Päihdetoimintaohjeen lomakkeet**

## 7. Päihtyneenä työpaikalla

Alkoholin ja muiden päihteiden käytön aiheuttamat haitat työpaikoilla ovat merkittäviä. Ne ilmenevät terveysongelmina, poissaoloina, työtehon ja työn laadun heikkenemisenä, työyhteisöongelmina, työturvallisuuspuutteina ja työtapaturmina sekä pysyvinä terveyden ja työkyvyn menetyksinä.

Päihteiden käyttö työaikana tai päihtyneenä esiintyminen on kielletty Lahden kaupungin työpaikoilla. Päihteiden käyttö työpaikalla ja työssäolo päihtyneenä ovat työsuhteesta johtuvien velvoitteiden vakavia rikkomuksia. Työntekijä on ensisijaisesti vastuussa omasta työkunnostaan ja päihhteettömyydestään työpaikalla.

Työpaikan esimies on vastuussa työn teettämisen turvallisuudesta ja myös työntekijöidensä työkunnosta. Mikäli esimies havaitsee työpaikalla päihtyneenä työskentelyä, työpaikalla päihteiden käyttöä tai niiden käytön vaikutuksesta vaaraa työturvallisuudelle, työpaikalle tai asiakkaille, on hänen puututtava siihen välittömästi päihdetoimintaohjeen mukaan. Päihdeasioiden hoito työpaikalla on osa johtamista, työsuojelua ja työterveyshuoltoa sekä yhteistoimintaa.

Todettu päihderikkomus johtaa kuulemiseen, varoitukseen ja hoitoonohjaukseen. Hoitoonohjauksessa työntekijälle tehdään työterveyshuollossa hoitosuunnitelma. Työterveyshuolto yhdessä päihdesairaanhoidajan kanssa arvioi sopivaa hoitomuotoa. Hoitoonohjaus toteutetaan työntekijälle vain kerran.

Työsuojelun tehtävänä on osaltaan valvoa työpaikan turvallisuutta ja puuttua päihteiden väärinkäyttöön sekä toimia ennaltaehkäisevästi turvallisen toimintaympäristön luomiseksi. Työhyvinvointivaltuutetut toimivat työpaikkojen päihdeyhdyshenkilöinä päihdesairaanhoidajan ja työhyvinvointipäällikön kanssa. Päihdeyhdyshenkilöt toimivat esimiesten ja työntekijöiden tukena päihhteisiin liittyvissä asioissa. Päihdeyhdyshenkilöt antavat esimiehen pyynnöstä päihdevalistusta työpaikoilla.

Lahden kaupungilla on päihdetoimintaohje, jossa on tarkemmin millä tavalla päihdeongelmia käsitellään. Esimies huolehtii, että perehdytyksen aikana ohje käsitellään yhdessä työntekijän kanssa.

**Päihtyneenä työpaikalla prosessi**

**Päihdeyhdyshenkilöiden yhteystiedot**

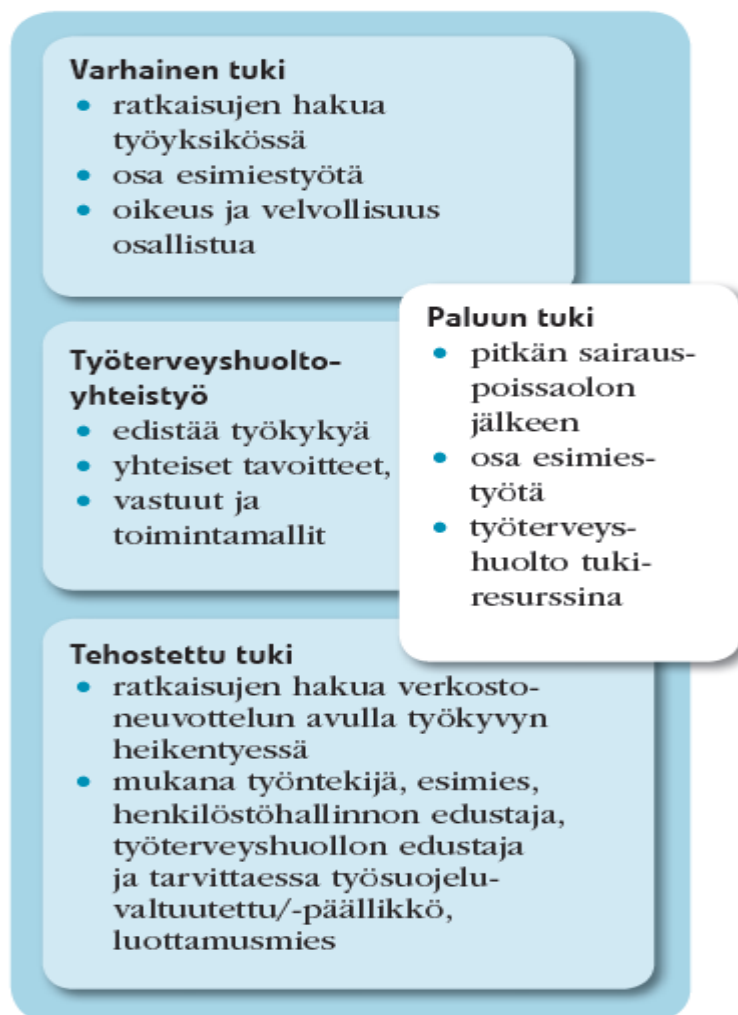
**Päihdeohjelma**

## 8. Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä

Esimiehillä on keskeinen rooli työntekijän työkyvyn alenemisen varhaisessa tunnistamisessa. Terveystilan heikentyminen voi vaikeuttaa työssä selviytymistä ja on tärkeää pohtia yhdessä työntekijän kanssa ratkaisuja työssä jatkamiseen. Oppaassa kuvataan kahdeksan eri prosessia liittyen työkyvyn heikkenemiseen terveydentilasta johtuvista syistä. Prosessit etenevät aina tilanteen mukaan ja niiden järjestys voi vaihdella.

### Aktiivisen tuen malli

Aktiivisen tuen toimintatavassa esimies ja työyksikkö tunnistavat ja ratkaisevat tilanteita, jotka voivat johtaa työkyvyn heikkenemiseen. Työhön paluun tuessa esimies vastaa toiminnasta tarvittaessa yhdessä työterveyshuollon kanssa. Tehostetussa tuessa esimies, työterveyshuollon asiantuntijat ja työyksikkö tekevät yhteistyötä työntekijän työkyvyn palauttamiseksi. Paluu pitkältä sairauslomalta edellyttää tukea sekä työpaikalta että työterveyshuollosta.



KUVIO 3. Aktiivisen tuen malli (TTK, Keva)

## Terveydentila heikkenee

Varhainen tuki tarkoittaa työkykyä heikentävien tekijöiden tunnistamista ja niiden ottamista puheeksi työpaikalla sekä ratkaisujen hakua tilanteen ehkäisemiseksi. Varhainen tuki on esimiehen ja työntekijöiden oikeus ja velvollisuus ja perustuu osapuolten aktiivisuuteen. Työterveys- ja työhyvinvointihenkilöstö tulevat avuksi kun omat neuvot eivät enää riitä. Työntekijän ja esimiehen on hyvä keskustella ensin kahdestaan työn järjestelymahdollisuuksista ja sen jälkeen pidetään työterveysneuvottelu työntekijän, työnantajan (esimies) ja työterveyshuollon kesken. Neuvottelun tarkoituksena on kartoittaa yhdessä työssä selviytymistä, ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksia ja laatia jatkosuunnitelma työkyvyn tueksi.



KUVIO 4. Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä (IMS)

## Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä

Työntekijän terveydentila voi haitata työkykyä. Työntekijä tai joku muu tuo asian esimiehen tietoon, ja hän käy varhaisen tuen mallin mukaisen keskustelun. Asiat otetaan puheeksi hengessä ystävällisesti ja hyvässä yhteistyössä.

Esimiehen rooli on keskeisin aktiivisen tuen käynnistämisessä ja loppuunsaattamisessa. Onnistunut vuorovaikutus ja luottamus ovat johtamisen voimavaroja. Esimies ohjaa prosessia ja hänellä on mahdollisuus selvittää hankala tilanne työkyvyn ollessa uhattuna. Toimialan HR-vastaavat ovat esimiehen tukena prosessissa.

Esimies päättää mahdollisista työjärjestelyistä ja muista toimenpiteistä työpäikällä joko määräaikaaisesti tai pysyvästi. Työyhteisön sitoutuminen sovittuihin järjestelyihin on erityisen tärkeää ja sen tulee tukea työkaveria. Työntekijä voi selvitä työstään järjestelyiden avulla. Jos työntekijä ei selviydy sovitusti aloitetaan uusi prosessi, ja uudelleen sijoitus työkyvyn tukemiseksi.

Työkyvyn arviointi on paikallaan, kun työnantaja on huolissaan työntekijän työkyvystä. Työntekijä voi myös esittää työnantajalle, että työkykyä arvioidaan. Työkyvynarvion hoitaa työterveyshuolto esimiehen pyynnöstä. Työntekijällä on työterveyshuoltolain mukaan velvollisuus osallistua työkyvyn arviointiin, jossa selvitetään, onko hänellä työn tekemiseen liittyviä rajoitteita. Työkykyä arvioidessa on huomioitava oireet kokonaisvaltaisesti ja etsittävä yksilöllisiä ratkaisuja. Sairauden vaikeusaste ei ole verrannollinen työkykyyn. Persoonallisuushäiriöiden tai päihdehaittojen mahdollinen osuus on myös selvitettävä.

Työkyvyn arviointiprosessin aikana keskustellaan kaikissa vaiheissa työntekijän kanssa. Työkyvyn arviointia ei pidä käyttää kurinpidollisena toimenpiteenä. Työterveyshuolto arvioi työkykyä ja työkyvyttömyyden uhkaa ja tarvittaessa ohjaa työntekijän erikoissairaanhoidon, lääkinnälliseen kuntoutukseen tai ammatilliseen kuntoutukseen. Työterveyshuolto järjestää työterveysneuvottelun ja seuraa terveydentilaa.

## Työkyky heikkenee terveydentilasta johtuvista syistä prosessi



## Uudelleen sijoitus

Uudelleen sijoitus tulee kyseeseen silloin, kun on todettu, ettei työntekijä terveydellisistä syistä voi jatkaa omassa tehtävässään. Esimies käy varhaisen tuen mallin mukaisen keskustelun työntekijän kanssa ja kartoittaa mahdollisuuksia uuteen tehtävään. Esimiehen tulee käyttää apuna urafoorumia ja sisäisiä työmarkkinoita. Terveysperusteiset uudelleen sijoitettavat henkilöt ovat etusijalla täytettäessä vapaana olevia tehtäviä. Tehtävä saattaa löytyä helpostikin ja esimiehen tukena ovat HR-vastaavat kartoittamassa koko kaupungin alueella olevia tehtäviä.

Mikäli uutta tehtävää ei heti löydy ja työntekijälle on tarpeen työllistyä työkokeilun kautta, haetaan Kevan ammatillisen kuntoutuksen tukea. Kyseeseen voi tulla myös opiskelun tuki ammatillisena kuntoutuksena. Keva lähettää päätöksen työnantajalle ja työntekijälle. Jos päätös on kielteinen selvittää henkilöstöpalvelut HR-vastaavan pyynnöstä työkokeilun rahoittamista kaupungin varoin. Kevan ammatillisen kuntoutuksen hakeminen on kuvattu omassa prosessissa.

Työterveyshuolto antaa hakemusta varten työterveyslääkärin laatiman B-lausunnon ja esimiehen lisäksi työterveyshoitajat voivat auttaa työntekijää hakemuksen täytössä. Työterveyshuolto tukee työntekijän terveyttä ja toimintakykyä sovituin toimenpitein.

Työkokeilun tavoitteena on työllistyä pysyvästi uudessa tehtävässä. Joskus työkokeilu järjestetään omassa tehtävässä. Työkokeilu kestää pääsääntöisesti kolme kuukautta. Työkokeilun aikana työntekijä ja esimies keskustelevat työn sopivuudesta. Ratkaisun löytymiseen saakka työntekijä on oman työpaikkansa eli esimiehen vastuulla. Ellei työkokeilu onnistuu, arvioidaan tilanne uudelleen.

Onnistuneen työkokeilun jälkeen työntekijä sijoitetaan uuteen tehtävään. Esimies hoitaa henkilöstöhallintoon kuuluvat tehtävät. Työkokeilun aikana työyhteisö osallistuu kokeilijan perehdyttämiseen ja työhön opastamiseen. Koko työyhteisön ja erityisesti työkavereiden tuki on työkokeilussa tärkeää.

## Uudelleen sijoitus prosessi

## Työkokeilu

Työkokeilusta tehdään suunnitelma yhdessä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa työterveysneuvottelussa. Usein työkokeilu aloitetaan osa-aikaisena ja työtunteja lisätään asteittain kohti normaalia työaikaa. Pääsääntöisesti työkokeilua tarjotaan vain yhden kerran.

Työntekijä aloittaa työkokeilun saatuaan myönteisen päätöksen Kevalta. Työkokeilun ajan henkilö on ylimääräinen työntekijä ja tältä ajalta ei makseta palkkaa. Työntekijä saa taloudellista tukea Kevalta. Työntekijä on saanut tehtävästään työlomaa kokeilun ajaksi.

Onnistuneen työkokeilun jälkeen työntekijä siirtyy uuteen tehtävään ja esimies hoitaa henkilöstöhallintoon kuuluvat tehtävät. Esimiehen tukena ovat HR-vastaavat ja työhyvinvoinnin toimijat.

## Työkokeilu prosessi

## Työhön paluun tuki

Työhön paluun tuella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen. Paluun tuki on osa esimiestyötä. Esimiehen tukena ovat HR-vastaavat ja työterveyshuolto. Esimies toimii linkkinä työntekijän, työyhteisön ja työterveyshuollon välillä, myös pitkän sairauspoissaolon aikana. Esimies sopii työntekijän kanssa millä tavalla hän voi pitää yhteyttä poissaolon aikana.

Yhteydenpito myös työkavereiden osalta on toivottavaa, näin työntekijällä säilyy tunne työyhteisöön kuulumisesta. Koko työyhteisöllä ja palaajalla on oma vastuunsa työhön paluun onnistumisesta.

Työhön paluusta tehdään suunnitelma työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa työterveysneuvottelussa. Paluu tapahtuu toipumisen ja työn vaatimusten kannalta oikea-aikaisesti ja vaiheittain. Työhön palaaminen voi tapahtua myös normaalisti, ammatillisen kuntoutuksen turvin tai osasairauslomajärjestelmän avulla. Esimies huolehtii, että sovitut toimenpiteet kuten esimerkiksi työn keventäminen tilapäisesti toteutuu. Esimies seuraa ja arvioi tukitoimien vaikutusta ja tekee tarvittavia muutoksia.

## Työhön paluun tuki prosessi

## Haetaan Kelan lääkinällistä kuntoutusta

Kun työterveysneuvottelussa on päädytty lääkinälliseen kuntoutukseen, sitä haetaan Kelasta. Kelan verkkosivuilla on tarkempia ohjeita hakuun. Kuntoutus voi olla yksilöllistä- tai ryhmäkuntoutusta, jonka tavoitteena on työkyvyn paraneminen ja työssä jatkaminen. Välttämättä kuntoutuksella ei saavuteta sen tavoitetta ja silloin arvioidaan työkyky uudelleen.

Lääkinälliseen kuntoutuksen hakeminen:

- Hae Lääkinällistä kuntoutusta lomakkeella KU 132

KIILA-kuntoutukseen hakeminen:

- Hae KIILA-kuntoutusta lomakkeella KU 101.
- Liitä mukaan työterveyslääkärin B-lausunto kuntoutustarpeestasi sekä selvitys työterveyshuollossa (KU 108) ja Esimiehen selvitys työpaikalla (KU 109) tehdyistä toimenpiteistä.
- Postita hakemus liitteineen Kelaan.

Lahden kaupunki ei maksa palkkaa kuntoutuksen ajalta. Kela maksaa kuntoutuksen ajalta kuntoutusrahaa, jolla paikataan ansionmenetystä. Kela korvaa myös kuntoutuksesta aiheutuneita matkakustannuksia. Kelan järjestämä kuntoutus on yleensä maksutonta.

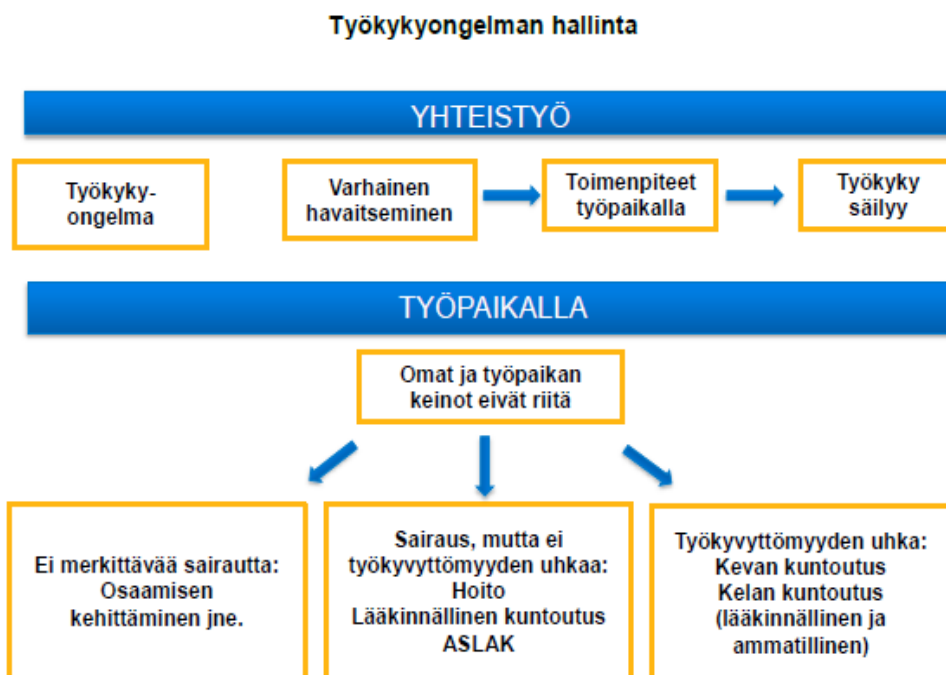
## Haetaan Kelan lääkinällistä kuntoutusta prosessi

## Kelan kuntoutus

ASLAK ja TYK -kuntoutus muuttuvat KIILA -kuntoutukseksi. Tämä sivu päivitetään, heti kun se on mahdollista.

Ammatillisesti syvennetyn lääketieteellisen kuntoutuksen (ASLAK) tavoitteena on henkilön työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen ja parantaminen silloin, kun riskit niiden heikkenemisestä ovat jo todettavissa. ASLAK-kuntoutus on sopiva vaihtoehto silloin, kun sairaus- ja rasitusoireet ovat vielä lieviä ja palautuvia. ASLAK-kuntoutus on kuntoutujan, hänen työpaikkansa, työterveyshuollon, kuntoutuksen palveluntuottajan ja Kelan välistä yhteistyötä. Eri toimijoiden yhteistyö antaa kuntoutujalle riittävät mahdollisuudet toteuttaa usein varsin suuriakin muutoksia asenteissaan, elintavoissaan, työtottumuksissaan, harrastuksissaan ja elämänrakenteissaan.

TYK-kuntoutus on tarkoitettu työntekijöille, joiden työkyky ja ansiomahdollisuudet ovat sairauden, vian tai vamman vuoksi olennaisesti heikentyneet tai jotka ovat vaarassa menettää työkykynsä lähivuosina. Edellytyksenä TYK-kuntoutukseen pääsemiselle on se, että työpaikalla ja/tai työterveyshuollossa on selvitetty työntekijän kuntoutustarpeet ja kuntoutusmahdollisuudet ja että työpaikan ja työterveyshuollon toimenpiteet eivät ole parantaneet hänen työssä selviytymistään. TYK-kuntoutus toteutetaan kuntoutuslaitoksessa, ja sillä pyritään parantamaan sekä työntekijän fyysistä että psyykkistä työ- ja toimintakykyä. Siinä otetaan huomioon myös työntekijän työympäristö ja työpaikan olosuhteet.



KUVIO 5. Työkykyongelman hallinta (KT-Kuntatyönantajat)

## Haetaan Kevan ammatillista kuntoutusta

Työterveysneuvottelussa on päädytty hakemaan Kevan ammatillista kuntoutusta, joka usein tarkoittaa työkokeilua. HR-vastaavat kartoittavat sisäiset työmarkkinat ja etsivät työkokeilumahdollisuuksia esimiehen tukena. Työntekijä täyttää hakemuksen, johon liitetään työterveyslääkärin antama B-lausunto ja työterveysneuvottelun muistio. Hakemuksen täyttämässä työntekijää avustaa esimiehen lisäksi työterveyshoitaja. Tarvittaessa ohjeita ja neuvoja saa Kevan kuntoutusasiantuntijalta, johon myös esimies voi olla yhteydessä.

Esimies ohjaa työntekijän tutustumaan Kevan verkkosivuille kohtaan ammatillinen kuntoutus. Siellä on kuvattu hyvin, mitä ammatillinen kuntoutus tarkoittaa ja sieltä löytyvät kaikki tarvittavat lomakkeet. Ammatillista kuntoutusta haetaan lomakkeella Hakemus työeläkekuntoutuksesta. Päätöksen saaminen kestää noin 2 viikkoa. Myönteisen päätöksen saatuaan, työntekijä aloittaa sovitusti työkokeilun tai koulutuksen.

Työnantaja ei maksa palkkaa kuntoutustuen ajalta. Keva maksaa työkokeilun tai koulutuksen ajalta kuntoutusetuutta. Kuntoutusraha on suuruudeltaan lasketun työkyvyttömyyseläkkeen määrä korotettuna 33 prosentilla. Jos työntekijä saa jo määrääikaista työkyvyttömyyseläkettä eli kuntoutustukea Kevasta, maksetaan siihen 33 prosentin korotus kuntoutustoimenpiteen ajalta.

Jos Keva ei myönnä ammatillista kuntoutusta selvittää esimies jatkoa yhdessä työntekijän kanssa Kevan perusteiden mukaisesti. Tällaisessa tilanteessa saattaa työntekijän sairausloma jatkua. Vaihtoehtoisesti voidaan hakea kaupungin omaa työkokeilurahaa HR-vastaavien pyynnöstä tai käytetään Sovellettua työtä. Sosi-aali- ja terveystoimialalla sekä sivistystoimialalla on kokeilukäytössä Sovellettu työ, josta on kuvattu oma prosessi. Viimeinen vaihtoehto on työntekijän irtisanominen.

Esimiehen tehtävänä on hoitaa henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät koko prosessin ajan ja arvioida onko käynnistettävä irtisanomisprosessi. palvelussuhdeasioissa esimiehen tukena ovat HR-vastaavat ja henkilöstöpalvelut. Muissa asioissa esimiestä tukevat HR-vastaavien lisäksi työhyvinvoinnin toimijat. Ammatillinen kuntoutus voi sisältää:

- neuvontaa
- työkokeilua omaan tai terveyden kannalta sopivampaan työhön
- lisä- tai uudelleen koulutusta
- elinkeinotukea.

Suurin osa ammatillisesta kuntoutuksesta tapahtuu työpaikoilla, ja se toteutetaan yhteistyössä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa.

## Haetaan Kevan ammatillista kuntoutusta prosessi

## Kevan ammatillinen kuntoutus

Ammatillinen kuntoutus auttaa pysymään työelämässä terveydellisistä rajoit-  
teista huolimatta. Sen avulla voidaan löytää terveydentilalle paremmin soveltuvia  
tehtäviä tai helpottaa paluuta omaan työhön pitkän sairausloman jälkeen. Vaikka  
sairaus estäisi nykyisessä työssä jatkamisen, löytyy usein muita työtehtäviä, joi-  
hin työkykyä riittää. Kevan ammatillisen kuntouksen keinoja ovat työkokeilu, uu-  
delleen- tai lisäkoulutus ja elinkeinotuki yrittäjäksi ryhtyville.

## Työkokeilu

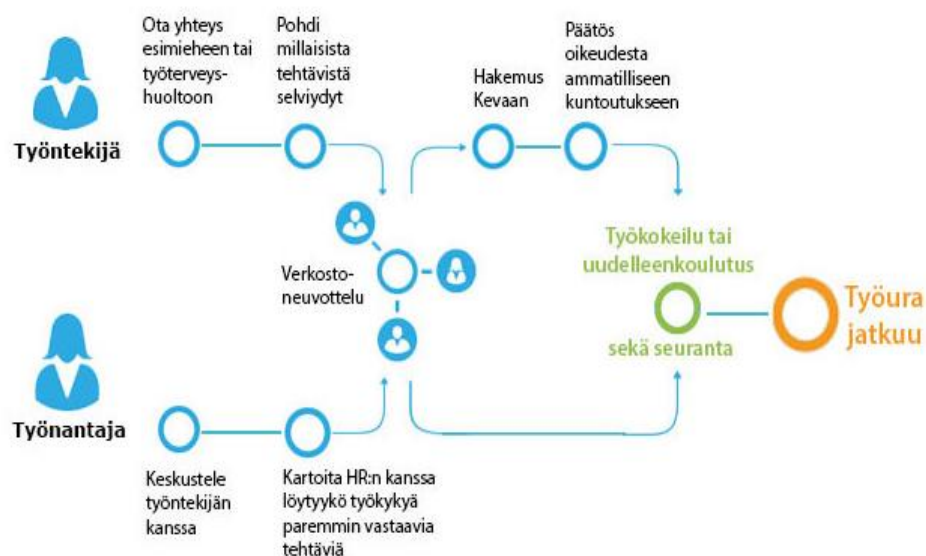
Työkokeilun aikana kokeilet työskentelyä uusissa tehtävissä tai omassa työssäsi, jos palaat pitkältä sairauslomalta takaisin työhösi. Tänä aikana olet yleensä ylimääräinen työntekijä. Päivittäinen työaika voi vaihdella 4-8 tunnin välillä tavoitteesta riippuen. Tavallisesti työaika pidennetään asteittain. Työkokeilun kesto on lähtökohtaisesti 3 kuukautta. Työkokeilu voi jatkua työhön valmennuksena, jos työtehtävät vaativat uuden ammattitaidon hankkimista. Suunnitelma työkokeiluun laaditaan yhdessä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon / hoitavan tahon kanssa.

## Ammatillinen kuntoutus

Jos terveydentilaasi sopivaa työtä ei oman työpaikkasi järjestelyin tai aiemman koulutuksen ja työkokemuksen perusteella löydy, voit saada Kevalta tukea lisä- tai uudelleenkoulutukseen. Koulutus voi olla oppisopimus-, monimuoto- tai kokopäiväkoulutusta. Tukea haet "Hakemus työeläkekuntoutuksesta" -hakemuslomakkeella.

## Elinkeinotuki

Yrittäjätoiminnan aloittamista voidaan tukea elinkeinotuen muodossa. Elinkeino-  
tukena voidaan myöntää avustusta oman yrityksen perustamista varten.



KUVIO 6. Kevan ammatillisen kuntoutuksen prosessi (Keva)

Työtehtävään vaadittava työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt

Silloin kun työntekijän työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt, on hänellä vakava työkyvyttömyyden uhka. Työntekijä on todennäköisesti sairauslomalla tai kuntouksessa, jonka tavoitteena on työhön paluu. Kela maksaa sairauspäivärahaa 300 pv, jonka jälkeen työntekijä voi hakemuksesta saada Kevan kuntoutustukea.

Esimies keskustelee työntekijän kanssa varhaisen tuen toimintamallin mukaan käyttäen työkyvyn kartoituslomaketta keskustelun pohjana ja lähettää työntekijän työterveyshuoltoon, joka selvittää terveydentilaa, antaa hoitoa, ohjaa jatkohoitoon tai kuntouksen.

Työntekijän kanssa pidetään työterveysneuvottelu tai työjärjestelyneuvottelu, jossa todetaan tilanne ja tehdään jatkosuunnitelma. Työntekijä hakee kuntoutustukea Kevasta. Hakemusta varten tarvitaan työnantajan kuvaus työstä, työolosuhteista ja selviytymisestä työssä. Tarkoitukseen on Kevan oma lomake, jonka esimies täyttää. Lomakkeet löytyvät Kevan verkkosivuilta. Lisäksi tarvitaan työterveyslääkärin laatima B-lausunto ja työterveysneuvottelun muistio.

Kuntoutustukipäätöksen saatuaan, työntekijä kuntouttaa itseään palatakseen työhön. Työkyvyn kohentuessa saattaa työntekijä selviytyä omassa tehtävässään. Mikäli hän ei selviydy voi kyseeseen tulla uudelleen sijoitus toisessa tehtävässä tai palvelussuhteen päättäminen.

Jos työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt niin, ettei työnantajalta voida kohtuudella olettaa palvelussuhteen jatkamista, tulee kyseeseen sen päättäminen. Työntekijän sairaus voi aiheuttaa myös sellaista vaaraa hänen työturvallisuudelleen, että häntä ei voida enää pitää työssä. Päättämisperusteiden arvioinnissa on aina kyse kokonaisharkinnasta, jonka taustalla on lääketieteellinen arvio työkyvyn alentumisen olennaisuudesta ja pitkäaikaisuudesta. Oikeuskäytännössä on noin vuoden kestänyttä sairautta, jonka päätyminen ei ole ennustettavissa, pidetty pitkäaikaisena.

Koko prosessin ajan esimies hoitaa henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät. Esi miestä tukevat HR-vastaavat ja työterveyshuollon asiantuntijat. Koko prosessi dokumentoidaan huolella ja muistiot tallennetaan Doris-järjestelmään tai esimiehen omaan tiedostoon.

**Työtehtävään vaadittava työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti heikentynyt prosessi**



## Sovellettu työ

Sosiaali- ja terveystoimialalla ja sivistystoimialalla on kokeiluluonteisesti käytössä Sovelletun työn malli. Sen palkkarahat ovat sidottu toimialan talousarvioon. Sovellettua työtä voidaan käyttää silloin, kun kaikki muut mahdolliset tukitoimet on jo käytetty, ja työntekijällä on työkyvyttömyyden uhka ja työkykyä jäljellä, muttei riittävästi normaaliin työtehtävään.

Esimies keskustelee soveltuvasta työstä työntekijän kanssa ja selvittää mahdollisuuksia järjestää sovellettua työtä. Lähtökohtaisesti työntekijä tekee tuottavaa työtä ylimääräisenä toisessa tehtävässä sovelletun työn palkkarahalla. Esimies tekee esityksen työryhmälle, kun sovellettu työ on löytynyt. Toimialalla toimiva työryhmä käsittelee asian ja henkilöstöpäällikkö tekee palkkauspäätöksen. Työterveyshuolto toimii asiantuntijana työryhmässä ja lisäksi tukee henkilön terveyttä ja työkykyä sovituin toimenpitein.

Esimies hoitaa prosessin ajan henkilöstöhallintoon kuuluvat tehtävät. Hän myöntää työlomaa sovelletun työn ajaksi. Sovelletun työn onnistumista seurataan ja parhaimmillaan se johtaa uudelleen sijoituksen ja joissakin tapauksissa palvelussuhteen päättämiseen. Palvelussuhteen päättäminen on kuvattu omassa prosessissa.

## Sovellettu työ prosessikuvaus

Lomakkeet:

Sovellettu työ -Esitys sovellettuun työhön sijoittamisesta

Sovellettu työ -Tehdyt toimenpiteet työkyvyn tukemiseksi

## 9. Palvelussuhteen päättäminen

Palvelussuhde päätetään silloin, kun työntekijän työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti alentunut pysyvästi eikä työntantajalta voi kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Palvelussuhteen päättäminen prosessi alkaa silloin, kun työkykyä vastaavaa tehtävää ei ole olemassa.

Esimies järjestää kuulemistilaisuuden työntekijälle. Työntekijä voi pyytää mukaan avustajan. Kuulemistilaisuudesta esimies laatii muistion, joka tallennetaan Doris-järjestelmään tai esimiehen omaan tiedostoon. Tämän jälkeen esimies irtisanoo työntekijän. SAP HR – järjestelmään laitetaan merkitä palvelussuhteen päättymisen: työkyky on olennaisesti ja pitkäaikaisesti alentunut. Palvelussuhde päättyy irtisanomisajan jälkeen.

Työntekijä voi samanaikaisesti hakea työkyvyttömyyseläkettä Kevasta. Neuvoja ja ohjeita antaa Kevan eläkeneuvoja. Lahden kaupungin intranetissä on myös tarvittavat ohjeet ja eläkehakemukset on kuvattu omina prosesseina. Ne löytyvät kohdasta palveluhakemisto, työntekijälle, eläkkeet. Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää vasta kun on varmistettu, että asianmukaiset hoitotoimenpiteet on tehty ja kaikki kuntoutusmahdollisuudet käytetty. Tästä syystä on tärkeää, että koko prosessi on dokumentoitu huolella.

Tämä prosessi voi päättyä työntekijän irtisanomiseen tai työntekijän siirtymiseen eläkkeelle. Työntekijälle on eduksi, että hän ilmoittautuu TE-keskukseen, jos hän ei siirry eläkkeelle. Esimiehen tukena prosessissa ovat HR-vastaavat, palvelussuhdepäällikkö ja henkilöstöjohtaja.

**Palvelussuhteen päättäminen prosessi**